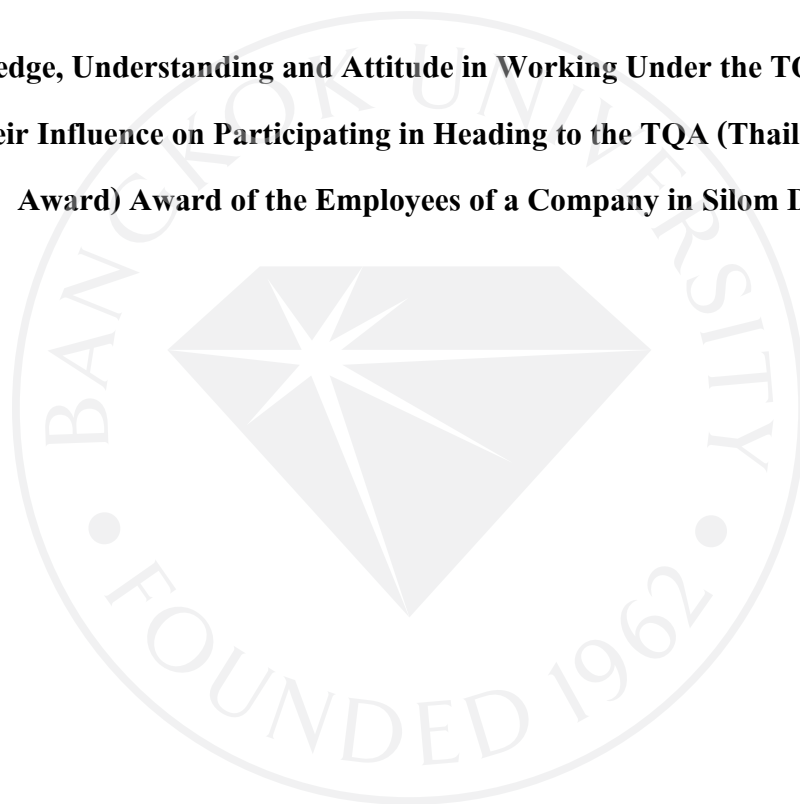


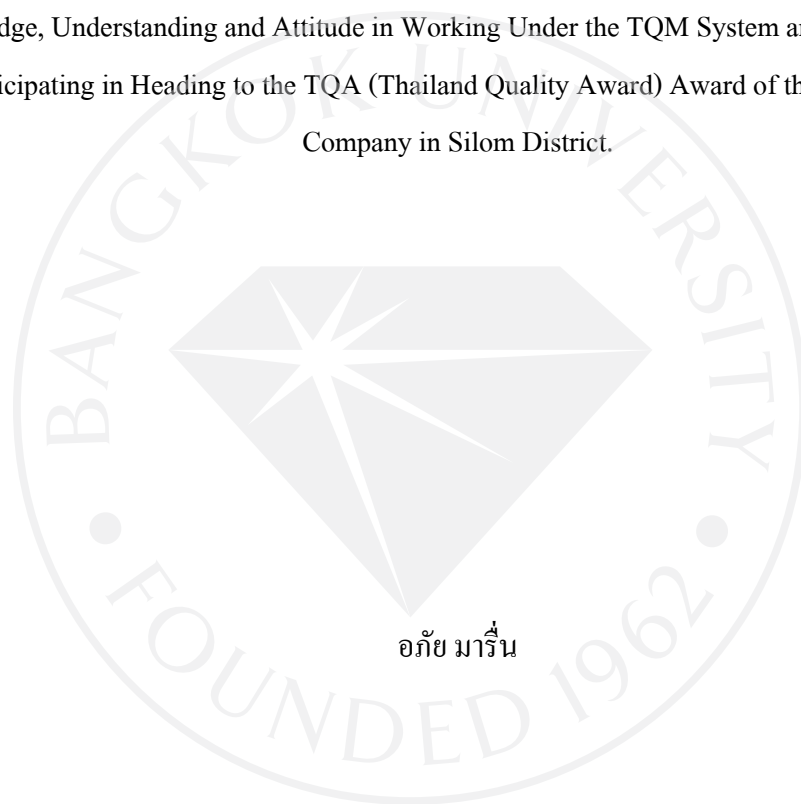
**ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM
ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award
ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม**

**Knowledge, Understanding and Attitude in Working Under the TQM System and
Their Influence on Participating in Heading to the TQA (Thailand Quality
Award) Award of the Employees of a Company in Silom District.**



ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมี
ส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award
ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม

Knowledge, Understanding and Attitude in Working Under the TQM System and Their Influence
on Participating in Heading to the TQA (Thailand Quality Award) Award of the Employees of a
Company in Silom District.



อภัย มารีน

การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2553



© 2555

อภัย มารีน
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM
ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award
ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม

ผู้วิจัย อภัย มารีน

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร. ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

(รศ.ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพัฒนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

13 กุมภาพันธ์ 2555

อภัย มารีน ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2555, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัลTQA (Thailand Quality Award) ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม (145 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตสีลม กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน และผู้บริหารระดับต้น ของบริษัทเอกชนในเขตสีลม กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ วิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในตำแหน่งพนักงาน สังกัดหน่วยงานการตลาด มีประสบการณ์ 6-10 ปี รับรู้ข่าวสารของบริษัทผ่าน 7Daily Net และไม่เคยฝึกอบรมTQM สำหรับด้านความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ TQM พบว่า พนักงานส่วนมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ TQM ในดับปานกลางขึ้นไป เมื่อพิจารณาทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQMในระดับปานกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับทัศนคติมากที่สุด คือTQM เกิดจากการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร

ด้านการมีส่วนร่วมพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบ TQM ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ในขณะที่ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

Apai Marean. Master of Business Administration, February 2012, Graduate School,
Bangkok University.

Knowledge, Understanding and Attitude in Working Under the TQM System and Their Influence on Participating in Heading to the TQA (Thailand Quality Award) Award of the Employees of a Company in Silom District. (145 pages.)

Advisor: Krairoek Pinkaeo, Ph.D.

Abstract

This research aims at studying the knowledge, understanding and attitude in working under the TQM system and the influence on participating in heading to the TQA (Thailand Quality Award) Award of the employees of a company in Silom district, Bangkok. The people used in the research are employees and executives, at primary levels, of a private company in Silom, Bangkok. The methods used include a questionnaire, SPSS, Ratio Scale, percentage, Standard Deviation and Linear Regression Analysis in the form of Multiple Linear Regression.

The results showed that the majority of the participants were females, aged between 30 - 39 years old, with a Bachelor Degree educational level, working in the position of employee in the marketing division, with 6 – 10 years of work experience, receiving the company information via 7Daily Net and never having been trained in the TQM system. The study of knowledge and understanding about the TQM indicated that employees understood the TQM system from the middle level and higher. The consideration of the attitude of the employees toward working performance under the TQM system presented that most employees had attitude toward working under the TQM system at the middle level. The participants with the highest level of contentment with attitude answered that the TQM came from cooperation of everybody in the organization.

Participation of employees is at the high level. The results of assumption found that the knowledge and understanding in the system of TQM have no effect on the work performance under the TQM system, whereas the attitude in working under the TQM system has an influence on the work cooperation in a statistical significance at level 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร. ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว ที่ได้สละเวลามารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จนทำให้รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้สำเร็จลงด้วยความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ กรรมการสอบทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมในช่วงของการสอบเข้าโครงการนิพนธ์ ตลอดจนเพื่อนๆ ทุกคน ที่มีส่วนช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจผู้วิจัยในการทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

หากผลงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบคุณประโยชน์แก่ บิดา มารดา ซึ่งเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา พร้อมทั้งขอเชิดชูพระคุณ ครู อาจารย์ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้ประสพวิทยาการต่างๆ แก่ผู้วิจัยจนทำให้รายงานการศึกษาส่วนบุคคลในครั้งนี้สำเร็จผลด้วยดี

อภัย มารีน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	2
ขอบเขตการศึกษา	3
สมมติฐานงานวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
เป้าหมายด้านการบริหารงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ	8
ทฤษฎีการบริหาร (Management Theory)	14
ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	20
ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้	22
การสร้างโครงสร้างระบบการจัดการความรู้	25
TQM : Total Quality Management การบริหารงานคุณภาพ	29
การดำเนินงาน โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	37
- ในร้านสาขา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	
สาเหตุที่การประยุกต์ TQM ล้มเหลว	55
TQM กับการศึกษา	59
ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	63
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ	67
วิจัยที่เกี่ยวข้อง	100

สารบัญ (ต่อ)

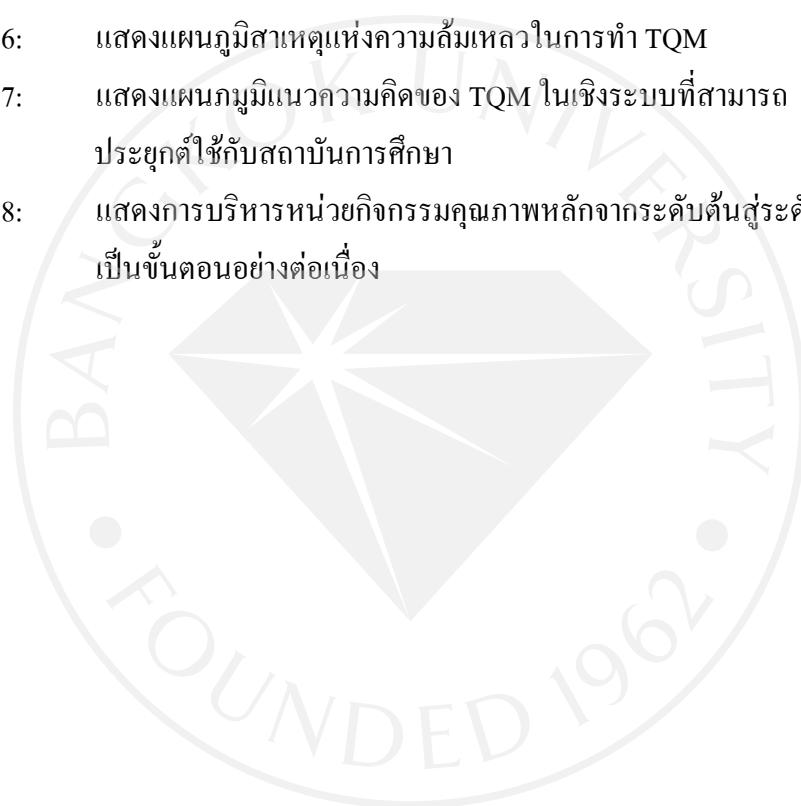
	หน้า
บทที่ 2(ต่อ)งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
สมมติฐาน และกรอบแนวความคิด	102
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	
กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	106
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	107
การทดสอบเครื่องมือ	108
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	108
การเก็บรวบรวมข้อมูล	109
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	109
วิธีการทางสถิติ	110
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	113
ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM	118
ส่วนที่ 3 ทักษะในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM	120
ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ	123
TQM	
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	127
บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผล	
สรุปผลการศึกษา	129
การอภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้	132
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	132
บรรณานุกรม	133
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก (แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย)	139
ประวัติผู้เขียน	145

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: แสดงผล การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	112
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ	113
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ	114
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา	114
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน	115
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	115
ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	116
ตารางที่ 4.7: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การทราบถึงการ มุ่งสู่รางวัล TQA – Thailand Quality Award ของบริษัทฯ ผ่านช่องทางใด มากที่สุด	117
ตารางที่ 4.8: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การได้รับฝึกอบรมเรื่อง TQM	117
ตารางที่ 4.9: จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบ สอบถามในด้านความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหาร คุณภาพ TQM	118
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับ ความรู้ความเข้าใจ	120
ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM	120
ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM	123
ตารางที่ 4.13: ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบของการวิเคราะห์ความถดถอย แบบพหุคูณของความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM	127

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: แสดงวงจรDeming	31
ภาพที่ 2.2: แสดงให้เห็นว่าทำไมต้องมีการทำการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	45
ภาพที่ 2.3: แสดงหน้าที่ของลูกค้าและผู้ส่งมอบ	47
ภาพที่ 2.4: แสดงการบริหารนโยบาย (Policy Management)	49
ภาพที่ 2.5: แสดงแผนภูมิปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ TQM	53
ภาพที่ 2.6: แสดงแผนภูมิสาเหตุแห่งความล้มเหลวในการทำ TQM	56
ภาพที่ 2.7: แสดงแผนภูมิแนวความคิดของ TQM ในเชิงระบบที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษา	60
ภาพที่ 2.8: แสดงการบริหารหน่วยกิจกรรมคุณภาพหลักจากระดับต้นสู่ระดับสูงสุดเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	61



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ในประเทศที่เจริญก้าวหน้าทุกวันนี้ ภาคเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมาก โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วมีการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจแบบไร้พรมแดน มีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานที่มีมาตรฐานสากลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น กลยุทธ์การบริหารแบบเดิมที่เน้นในการบริหารและพัฒนาสินค้านั้นไม่ใช่สิ่งที่คุณบริหารในปัจจุบันจะนำมาใช้ในการบริหารเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่การแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบันนักบริหารต้องมีการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารให้มีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่หลายๆ บริษัทในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญในกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กลยุทธ์การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ทั้งนี้เพื่อที่จะครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นและสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน

สภาพเศรษฐกิจในประเทศไทยในปัจจุบันมีการตื่นตัวในการพัฒนาการบริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากคู่แข่งทางธุรกิจจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้วยังได้มีการนำเอากลยุทธ์การบริหารคุณภาพเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธุรกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยที่มี 2 ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่น่าเอาระบบดังกล่าวเข้ามาในประเทศไทยคือประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น

ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาการบริหารจนสามารถแข่งขันจนเกิดการยอมรับมาตรฐานการบริหารในระดับสากล เพื่อหวังที่จะสร้างการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน และเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก จนในที่สุดก็สามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือในองค์กรและตราสินค้า

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงานทั่วโลก เนื่องจากเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประโยชน์ที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่

ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ต่อมาได้มีการนำระบบการบริหารคุณภาพTQM (Total Quality Management) เข้ามาเป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรในปี พ.ศ. 2548 เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการร้านสะดวกซื้อ เซเว่นอีเลฟเว่น มีการพัฒนาบริษัทฯ มาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ จนถึงปัจจุบัน มีการนำเอากลยุทธ์การบริหารงานต่างๆ ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา โดยมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และในปัจจุบันได้มีการกำหนดเป้าหมายหลักในการบริหารงานคือการมุ่งสู่การได้รับรางวัลการบริหารคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) โดยตั้งเป้าหมายระยะเวลา 5 ปี โดยการคว้ารางวัล TQA นั้นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ และความเข้าใจในเป้าหมายของบริษัทจากพนักงานตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไปจนถึงพนักงานสายปฏิบัติการ นอกจากนี้จะต้องมีการร่วมมือร่วมใจกันแล้วยังต้องพัฒนาผลผลิตของตนให้ได้มาตรฐานตามที่บริษัทได้ตั้งเป้าไว้ และสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับพนักงานทุกคนในบริษัทคือ ในลำดับแรกคือต้องมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร มีความสามารถพัฒนาผลผลิต และตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ล้มที่จะคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดคือลูกค้า

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ที่มีผลต่อรางวัล TQA ซึ่งจะไม่ใช่เพียงเป็นการปฏิบัติแบบทั่วๆ ไป แต่จะต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ซึ่งจะไม่ใช่เฉพาะบุคคลในหน่วยงานนั้น แต่ทุกหน่วยงานจะต้องทำการร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างสอดคล้อง และทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะถือว่าทีมงานนั้น เปรียบได้กับกลจักรที่สำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีความก้าวหน้าและนำไปสู่ความประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารแบบTQM ทักษะคติของพนักงานในบริษัทต่อรางวัล TQA และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการมุ่งสู่รางวัล TQA

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพTQM ทักษะคติของพนักงานต่อรางวัล TQA ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการมุ่งสู่รางวัล TQA

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ จึงมุ่งศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระบบการบริหาร TQM ทักษะคติของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM โดยประชากรในการวิจัย คือ พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อาคารซีพี ทาวเวอร์ สีลม จำนวน 400 ท่าน ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่ เดือนกันยายน- ธันวาคม พ.ศ. 2554 และเก็บข้อมูลในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2554

สมมติฐานงานวิจัย

1. ความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM
2. ทักษะคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบบริหารคุณภาพ (TQM) หมายถึง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

ด้านการนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารในระดับสูงมีวิทัศน์ และพันธกิจ ที่มุ่งไปสู่รางวัล TQA โดยมีผู้บริหารในระดับต่างๆ สามารถถ่ายทอดและนำพาทีมงานมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง องค์กรมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งมีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมายถึง การที่องค์กรกำหนดความต้องการของลูกค้า ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและ

การกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจความภักดี และการดูแลรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร โดยพิจารณาความสามารถอัตรากำลังของบุคลากรและความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

ด้านการจัดการกระบวนการ หมายถึง การกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงานรวมทั้งวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

ด้านการมุ่งหวังสร้างวัด TQA ของพนักงาน หมายถึง การมุ่งหวัง และการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับต่างๆ ที่มองเห็นคุณค่าของรางวัลจนทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับบริษัทที่มุ่งหวังรางวัล TQA ร่วมกัน

การมีส่วนร่วมหมายถึง

1. กระบวนการซึ่งมวลชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่างๆ ของกิจกรรมของส่วนรวม
2. มวลชนที่เข้าร่วมได้ใช้ความพยายามส่วนตัว เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน ตลอดจนทรัพยากรของตนต่อกิจกรรมนั้นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเกี่ยวข้องของกิจกรรมต่างๆ ของมวลชน ในกิจกรรมต่างๆ จะมี 2 ด้าน คือ

2.1 ด้านความคิดหรือกำหนดนโยบาย ซึ่งแบ่งได้อีก 3 ระดับคือ

- มวลชนเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็น (Information Input)
- มวลชนมีส่วนแบ่งในอำนาจตัดสินใจ (Share Decision Making)
- มวลชนเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Formulation)

2.2 ด้านทำหรือด้านดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งแบ่งได้อีก 3 ระดับ คือ

- ร่วมกำหนดเป้าหมายแผนงาน (Participation on Formulating Objective and Plan)
- ร่วมดำเนินการในกระบวนการจัดการ (Participating on Managemе Resourecs)

- ร่วมหนุนช่วยทรัพยากรการบริหาร (Supporting on Management Resources)

ทัศนคติเป็นความคิด ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆอันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นส่วนที่สำคัญในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งอาจมีทั้งทางบวกหรือทางลบ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นทัศนคติต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงหมายถึงความคิด ความรู้สึกภายในของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นส่วนที่สำคัญในการกำหนดการแสดงออก และทิศทางของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งอาจมีทั้งทางบวกหรือทางลบ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของพนักงานผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA บริษัทสามารถนำไปเป็นข้อมูล ไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารทีมงานให้มีส่วนร่วมในการร่วมคว้ารางวัล TQA
2. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับปรุงกลยุทธ์ในการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้พนักงานในบริษัทเกิดความต้องกรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัททุกๆกิจกรรมจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์คือรางวัล TQA
3. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในบริษัทผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ TQM เช่น เรื่องหลักการและทฤษฎีระบบคุณภาพ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ เทคนิคและเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้สำหรับควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

บทที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ประกอบด้วย ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงการศึกษาทฤษฎีต่างๆ เพื่อให้ทราบว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีการเลือก วิเคราะห์ การจัดการภายในองค์กร และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป้าหมายขององค์กรคือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีรายละเอียดสำหรับกรอบการวิจัยดังนี้

1. เป้าหมายด้านการบริหารงานขององค์กร คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์รางวัล
2. ทฤษฎีต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย แนวคิดด้านทัศนคติ ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างโครงสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management = KM) แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ บุคคลมีความแตกต่าง
3. ระบบการบริหารคุณภาพ TQM (Total Quality Management) ที่บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
4. การดำเนินงานโครงการบริหารคุณภาพ ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์เอาระบบ บริหารคุณภาพ (TQM)

เป้าหมายด้านการบริหารงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่จะมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) โดยใช้กลยุทธ์การบริหารแบบระบบบริหารคุณภาพ (TQM) เป็น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทฯ ที่ต้องการผลักดันให้บริษัทฯ สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในระดับโลก รวมทั้งมาตรฐานการบริหารงานในระดับสากลที่ทั่วโลกยอมรับ เพราะนอกจากทำให้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าและบริการแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์อันดีให้กับตราสินค้า ซึ่งส่งผลให้สร้างกำไรอย่างยั่งยืนให้กับบริษัทฯ โดยมองลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารในส่วนต่างๆ

ทั้งหมดนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ตลอดไปจนการพัฒนาผลผลิตในส่วนต่างๆจากพนักงานในทุกๆระดับชั้นสูงสุด การศึกษาระบบการบริหาร TQM บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ได้นำแนวคิดการ

บริหารงานในรูปแบบต่างๆ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ชาวด แพร์ตกุล (2545, หน้า 11) ให้ความหมายว่าความรู้คือบรรดาข้อเท็จจริงและรายละเอียดของเรื่องราว และการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้สะสมและถ่ายทอดต่อกันมาตั้งแต่ในอดีตและเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านี้ได้

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ (2545, หน้า 7) ให้ความหมายว่า ความรู้ หมายถึงการระลึกถึงเรื่องราวต่างๆที่เคยมีประสบการณ์มาแล้วได้ และรวมถึงการจำเนื้อเรื่องต่างๆ ทั้งที่ปรากฏอยู่ในแต่ละเนื้อหาวิชาและที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชานั้นด้วย เช่น ระลึกหรือจำได้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ แบบแผน และเค้าโครงของเรื่องนั้นๆ

จิตรา วิมลธำรง (2548, หน้า 7) ได้สรุปว่า ความรู้หมายถึงข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียดของเรื่องราว และการกระทำ ซึ่งได้รับและสะสมในรูปของการจำ

จันทร์ทิพย์ ชูสมภพ (2547, หน้า 1) ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง ข้อเท็จจริงกฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่มนุษย์ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ การสังเกต และเก็บสะสมไว้ในระดับของความจำได้สามารถเข้าใจเปรียบเทียบ ตีความและนำไปประยุกต์ใช้

ศุภนิศย์ พลไพรินทร์ (2549, หน้า 22) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจข้อเท็จจริง นำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้นบวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วตัดสินใจประเมินค่า เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

จากความหมายของความรู้ที่นักวิชาการทั้งหลายให้ความหมายไว้นั้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าความรู้ คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลและรายละเอียดของเรื่องราวและการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้รับ หรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้ ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงหมายถึงข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือรายละเอียดของเรื่องราวและการกระทำใดๆ เกี่ยวกับโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่พนักงานได้รับหรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้ไม่ว่าจะมาจากการเข้าฝึกอบรมหรือสื่อการประชาสัมพันธ์ต่างๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

เทอร์สโตน (Thurstone, 2002, p. 39) ได้ให้แนวความคิดว่า ทัศนคติ หมายถึง ผลสรุปของความโน้มเอียง (Inclination) ความรู้สึกอคติ (Prejudice or Bias) ความคิด (Ideas) ความหวาดกลัว (Fears) จุดยืนที่แน่นอน (Conviction) ข้อสังเกตต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

อลล์พอร์ต (Allport, 2003, p. 810) ได้กล่าวว่า ทัศนคติเป็นภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคคล และมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางต่อปฏิกิริยาที่มีต่อเหตุการณ์หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลนั้นเกี่ยวข้อง

เจดส์คีย์ โฆวาสิตซ์ (2545, หน้า 53) ให้นิยามว่า ทัศนคติหมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นตัวกำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งเรานั้นๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจเป็นไปในทางสนับสนุนหรือคัดค้านก็ได้ ดังนั้นทัศนคติจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการการเรียนรู้ ระเบียบวิธีของสังคม ซึ่งทัศนคตินี้จะแสดงออกหรือปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนในกรณีที่สิ่งเรานั้นเป็นสิ่งเร้าทางสังคม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2545, หน้า 12) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกของคนเราต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกว่า ชอบ ไม่ชอบ พอใจ ไม่พอใจ ต่อสิ่งต่างๆ ที่เราเกี่ยวข้องอยู่ ทัศนคติเป็นสิ่งที่ชี้นำทิศทางอาการแสดงออกของคนเราที่จะกระทำต่อสิ่งของบุคคล หรือสถานการณ์

กาญจนา คำสุวรรณ และ นิตยา เสาร์มณี (2545, หน้า 225) ให้คำจำกัดความว่าทัศนคติเป็นเงื่อนไขภายในตัวบุคคล ที่มีส่วนในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางของพฤติกรรมและยังเป็นตัวกำหนดการรับรู้ด้วย เงื่อนไขภายในนี้เกิดจากเงื่อนไขภายนอกที่หล่อหลอมเข้ามา จนตกตะกอนอยู่ภายใน

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2543, หน้า 1) ให้คำจำกัดความว่าทัศนคติ เป็นความเชื่อความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของ การกระทำ สภาพการณ์ และอื่นๆ รวมทั้งท่าทีที่แสดงออกที่บ่งถึงสภาพจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 338) กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นนามธรรมและเป็นผลที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม แต่ทัศนคติมิใช่แรงจูงใจ (Motive) และแรงขับ (Drive) หากแต่เป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะได้ตอบ (State of Readiness) และแสดงให้เห็นถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อสิ่งเร้า

พรรณราย ทรรศย์ประภา (2546, หน้า 76) ให้คำจำกัดความว่า ทักษะคิด คือความพร้อมที่จะแสดงออกในทางใดทางหนึ่ง ในส่วนที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบเฉพาะบางประการอันเกี่ยวกับงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 22) ทักษะคิด คือ คุณลักษณะที่มีความมั่นคงต่อเนื่องในความคิด ความรู้สึก และแนวทางในการปฏิบัติของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อความดี ต่อบุคคลและต่อกลุ่มคน

ปิยะธิดา คล้ายพงษ์พันธ์ (2540, หน้า 10) สรุปว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากการประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือวัตถุใดวัตถุหนึ่งของบุคคล อันมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อสิ่งนั้นๆ ในลักษณะสนับสนุนหรือปฏิเสธ

ศุภนิตย์ พลไพรินทร์ (2549, หน้า 79) สรุปว่า ทักษะคิด หมายถึง การประเมินค่าความรู้สึกความคิดเห็น หรือความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันมีพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือรู้สึกเฉยๆต่อสิ่งต่างๆในสังคม อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์โดยตรงหรือทางอ้อมกับสิ่งนั้น ปกติบุคคลจะมีทักษะคิดที่ดีต่อสิ่งที่เห็นด้วย และทักษะคิดในทางไม่ดีต่อสิ่งที่ไม่เห็นด้วย

จากแนวคิดที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้นั้น จะเห็นได้ว่าทักษะคิดเป็นความคิด ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆอันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นส่วนที่สำคัญในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งอาจมีทั้งทางบวกหรือทางลบ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นทักษะคิดต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงหมายถึง ความคิด ความรู้สึกภายในของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และเป็นส่วนที่สำคัญในการกำหนดการแสดงออก และทิศทางของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งอาจมีทั้งทางบวกหรือทางลบ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้

องค์ประกอบทักษะคิด

ธีระพร อุวรรณโณ (2547, หน้า 162-163) กล่าวว่า มีนักจิตวิทยาเสนอองค์ประกอบไว้ 3 แบบ ดังนี้

2.1 ทักษะคิด 3 องค์ประกอบ แนวคิดนี้ระบุว่าทักษะคิดมี 3 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) ประกอบด้วย ส่วนย่อยคือความเชื่อ ความรู้ ความคิด และความคิดเห็น ที่บุคคลมีต่อที่หมายของทักษะคิด (Attitude Object)

2.1.2 องค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึงถึง

ความรู้สึก ชอบ-ไม่ชอบ หรือทำทางที่ดี-ไม่ดีที่บุคคลมีต่อที่หมายของทัศนคติ

2.1.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) หมายถึง แนวโน้ม หรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติต่อที่หมายของทัศนคติ

2.2 ทัศนคติมี 2 องค์ประกอบ แนวคิดนี้ระบุว่า ทัศนคติมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัญญา และองค์ประกอบด้านอารมณ์ความรู้สึก

2.3 ทัศนคติที่มีองค์ประกอบเดียว แนวคิดนี้ระบุว่าทัศนคติมีองค์ประกอบเดียว คือ อารมณ์ความรู้สึกในทางชอบ หรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อที่หมายของทัศนคติ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ

Allport (2003, pp.180) กล่าวว่า การก่อรูปของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดๆ เกิดจากสาเหตุ ดังนี้

1. การเรียนรู้ถึงวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมต่างๆ ของสังคม และนำเอาสิ่งที่เรียนรู้เหล่านั้น มาเป็นรากฐานของทัศนคติ

2. การแบ่งแยกความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์ตัวเอง

3. ประสบการณ์ที่ได้รับมาจากเดิม แต่รุนแรงในด้านดีหรือไม่ดี

4. การเลียนแบบ

จันท์ทิพย์ สุขสมภพ (2547, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติว่าทัศนคติ เกิดจากประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์ ซึ่งอาจเป็นประสบการณ์โดยตรง หรือโดยอ้อมก็ได้ เกิดจากค่านิยมและการตัดสินใจค่านิยม

ลัดดา กิติวิภาค (2545, หน้า 73) ได้อธิบายการเกิดทัศนคติไว้ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้คือ

1. เกิดจากการเรียนรู้ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดู ได้รับการอบรมจากครอบครัว หรือเป็นการเลียนแบบอย่างซึ่งเป็นการถ่ายทอดทัศนคติจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

2. เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมกันมาของบุคคล ซึ่งเป็นการประสบพบด้วยตนเองอาจจะในด้านดีหรือไม่ดี สิ่งที่ได้ประสบพบนี้จะมีผลต่อทัศนคติของบุคคลดังกล่าวในเวลาต่อมา

3. เกิดจากประสบการณ์ที่เป็นผลให้เราจดจำไปนานเป็นประสบการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นทันทีทันใด หรือเกิดอย่างไม่น่าเชื่อว่าจะเป็นไปได้

4. เกิดจากบุคลิกภาพ เป็นบุคลิกภาพส่วนตัวของบุคคลที่เป็นลักษณะพิเศษ บุคลิกภาพเหล่านี้จะมีผลต่อทัศนคติของบุคคลด้วย

5. เกิดจากสื่อมวลชนต่างๆ การเสนอข่าวหรือข้อมูลต่างๆของสื่อมวลชนส่วนมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลแทบทั้งสิ้น

อนันต์ ศรี โสภา (2548, หน้า 18) กล่าวว่า ทัศนคติเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจากการพบเห็น ค้นคว้า ได้ยิน ได้ฟัง หรืออ่านเกี่ยวกับสิ่งนั้นๆบุคคลจะไม่มีทัศนคติต่อสิ่งที่เขาไม่มีประสบการณ์เลย
2. ระบบค่านิยม การที่บุคคลมีทัศนคติดีหรือไม่ดี หรือมีความรู้สึกว่สิ่งใดผิดหรือสิ่งใดถูกนั้นย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม และมาตรฐานของกลุ่มที่เขาใช้ชีวิตอยู่

ลักษณะสำคัญของทัศนคติ

Allport (2003, p.271-272) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. เป็นภาวะจิตใจ และประสาท ซึ่งแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม เช่น โกรธ เกลียด รัก
2. เป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง เมื่อมีทัศนคติที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใด ก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น
3. เกิดขึ้นเป็นระบบ โดยจัดระบบในตนเอง เมื่อเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดแล้วจะเกิดต่อเนื่องและติดตามมาด้วยพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน
4. เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมทัศนคติได้ดี
5. เป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติเป็นสำคัญ

วาสนา ประवालพฤษย์ (2548, หน้า 5) ได้สรุปลักษณะสำคัญของทัศนคติได้ว่า

1. ทัศนคติเป็นการเตรียม หรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้นซึ่งการเตรียมนั้นจะเป็นการเตรียมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่จะสังเกตเห็นได้
2. สภาวะของความพร้อมจะตอบสนองนั้นเป็นลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอารมณ์ด้วยซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายไม่ค่อยได้ และบางครั้งไม่มีเหตุผล
3. ทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรมแต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม
4. ทัศนคติไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำนาย หรืออธิบายทัศนคติได้

5. ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ บุคคลจะมีทัศนคติในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันได้ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ระยะเวลา เยาว์ปัญญา เป็นต้น

6. ทักษะมีความคงที่ และแน่นอนพอสมควร แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อประสบกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ไม่แตกต่างไปจากเดิม

พยอม วงศ์สารศรี (2547, หน้า 230-231) ได้สรุปลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทักษะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเราจะรู้ได้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมา อาจจะแสดงออกมาด้วยคำพูด สีหน้า และท่าทางได้

2. ทักษะเป็นสิ่งที่ซับซ้อน บุคคลอาจมีความรู้สึกรู้สึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะซับซ้อนมาก

3. ทักษะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทักษะที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะเป็นในทางดีหรือไม่ดีก็ตามอาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป หรือมีการได้รับข้อมูลใหม่มากขึ้น ทักษะของบุคคลเปลี่ยนจากทัศนคติที่ยอมรับ ไปสู่ทัศนคติที่ไม่ยอมรับ หรือเปลี่ยนจากทัศนคติที่ไม่ยอมรับ ไปสู่ทัศนคติที่ยอมรับ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

जारอง เงินดี (2545) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไว้ว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การใส่ใจ (Attention) คือขั้นตอนที่จะต้องชักจูงให้ผู้ที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงเกิดความสนใจในเรื่องนั้นๆเสียก่อน

2. ความเข้าใจ (Comprehension) เมื่อทำให้เกิดความสนใจได้แล้วก็ชี้แจงในรายละเอียด โดยกล่าวถึงจุดหมายปลายทางลักษณะต่างๆของเรื่องนั้น โดยสร้างให้เกิดความหมาย

3. การยอมรับ (Acceptance) ขั้นนี้ทำให้ผู้ถูกจูงใจเกิดการยอมรับ การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จูงใจ

4. การเก็บจำ (Retention) เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าผู้นั้นยอมรับอย่างต่อเนื่องและจดจำไว้อย่างถาวร จะถือว่าอยู่ในขั้นการเก็บจำ และพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมทันทีเมื่อถึงโอกาส

5. การกระทำ (Action) ขั้นนี้จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรม คือ เมื่อผู้ถูกชักจูงเก็บจำสิ่งใหม่ที่ได้รับและเก็บจำแล้วก็ต้องกระทำในสิ่งใหม่ที่ไม่ใช่การกระทำแบบเดิม

Zimbarco, Ebbesen & Maslach (2004, p. 32) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ กล่าวคือ ถ้ามีความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้ใดมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นดี ทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้นก็จะได้ไปด้วย และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามมา

การวัดทัศนคติ

วรรณิ สุจิณะระ (2547) ได้เสนอแนะว่าเนื่องจากทัศนคติเป็นสภาพความพร้อมของจิตใจที่จะแสดงออก ไม่ใช่เป็นการกระทำ ดังนั้นบุคคลอาจไม่ให้ข้อเท็จจริงด้วยความจริงใจ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องส่วนตัวและการแสดงออกต่อสิ่งนั้นไม่ว่าจะอยู่ในรูปวาจาหรือการเขียนก็ตาม บุคคลมักจะไต่ตรงถึงความเหมาะสมตามสภาพการณ์ของสังคม การแสดงออกของทัศนคติของบุคคลในขณะที่มีการวัดจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. สภาพการณ์ของการวัดทัศนคติ คือ บุคคลที่ทำการวัด วิธีการและเครื่องมือที่ใช้วัด และสภาพทางอารมณ์ของบุคคลในขณะที่มีการวัด
2. ความรู้สึกเกี่ยวกับตัวเองในขณะที่ถูกถามหรือถูกวัดเนื่องจากทัศนคติเป็นลักษณะนามธรรม จึงเป็นการยากที่จะวัดออกมาเป็นจำนวนโดยตรงได้ แต่นักจิตวิทยาได้พยายามสร้างเครื่องมือขึ้นมาเพื่อที่จะวัด สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน แต่เท่าที่ปฏิบัติกันมาวิธีการวัดทัศนคติส่วนมากกระทำดังนี้

2.1. การออกแบบสัมภาษณ์ (Schedule Interview) โดยอาจเป็นคำถามประเภทให้เลือกตอบ ซึ่งกำหนดคำตอบไว้ให้แล้วเช่น “ใช่” “ไม่ใช่” “ไม่แน่ใจ” หรืออาจใช้คำถามประเภทเปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบได้อย่างเป็นอิสระเต็มที่ก็ได้

2.2. การแบ่งสเกล (Scaling Technique) คือ การใช้ช่วงการวัดแบบต่างๆ เช่น Likert Scale แบ่งช่วงการวัดออกตามความเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของการวัดทัศนคติ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2545, หน้า 1-4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดทัศนคติไว้ดังนี้

1. วัดเพื่อทำนายพฤติกรรม เนื่องด้วยทัศนคติต่อสิ่งใดๆของบุคคลย่อมเป็นเครื่องแสดงว่าเรามีความรู้สึกละเอียดหรือไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งนั้นมากน้อยเพียงใด ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งนั้นจึงเป็นเครื่องทำนายว่าบุคคลนั้นจะมีการกระทำต่อสิ่งนั้นๆ ไปในทำนองใดด้วย ดังนั้นการทราบทัศนคติของบุคคลย่อมช่วยให้สามารถทำนายการกระทำของบุคคลนั้นได้ แม้จะไม่ถูกเสมอไป

2. วัดเพื่อหาทางป้องกัน การที่บุคคลจะมีทัศนคติอย่างไรนั้น เป็นสิทธิส่วนบุคคลแต่การอยู่ด้วยกันอย่างสงบสุขในสังคมย่อมไปได้ เมื่อพลเมืองมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ล้ายคลึงกันซึ่งเป็นทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และไม่เกิดความแตกแยกในสังคม ในการประกอบอาชีพบางประเภทมีความจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมาะสมมาเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเกิดความเป็นธรรมแก่สังคม เช่น แพทย์ ครู ตำรวจ เป็นต้น การทราบทัศนคติของบุคคลล่วงหน้าจะสามารถเลือกสรรบุคคลได้ตามต้องการ และเป็นการป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นได้

3. วัดเพื่อการแก้ไข การวัดทัศนคติในบางเรื่องเช่น การวัดทัศนคติของประชากรเกี่ยวกับนโยบายของชาติที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาว่า ประชากรมีทัศนคติสอดคล้องหรือเห็นด้วยหรือไม่กับนโยบายที่กำหนดขึ้นมา ประเทศชาติอาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ เมื่อทราบทัศนคตินั้นก่อนก็จะสามารถหาแนวทางในการแก้ไขก่อนที่จะเกิดปัญหา

4. วัดเพื่อให้เข้าใจสาเหตุและผล ทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ นั้นเปรียบเสมือนสาเหตุภายในซึ่งมีกำลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ กัน สาเหตุภายใน หรือทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้นอาจได้รับผลกระทบจากสาเหตุภายนอกด้วยส่วนหนึ่ง และทัศนคติของบุคคลอาจเป็นเครื่องกรอง หรือเครื่องหันเหอิทธิพลของสาเหตุภายนอกที่มีต่อการกระทำของบุคคลนั้นได้

ทฤษฎีการบริหาร (Management Theory)

ทฤษฎีการบริหาร สามารถเรียงลำดับความพัฒนาการศึกษาแต่ละแนวคิดได้ดังนี้

1. การศึกษาการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Management Approach)

1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.2 การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

1.3 การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

2. การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Approach)

2.1 การศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology Approach)

2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) หรือทฤษฎีการ

จูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

3. การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative Management Approach)

3.1 ศาสตร์การจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operation

Research)

3.2 การจัดการปฏิบัติการ (Operations Management)

3.3 ระบบข้อมูลการจัดการ (Management System : MIS)

4. กลุ่มทฤษฎีการบริการ ที่เพิ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระยะหลังๆ (Recent Development in Management Theory)

4.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

4.2 ทฤษฎีจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการศึกษาการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Management Approach)

การศึกษการบริหารโดยทฤษฎีกลุ่มนี้ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นองค์การ โดยรวมและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Taylor (1856) เทย์เลอร์ ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ปรชญาการบริหารของเทย์เลอร์ได้แก่

1. ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง
2. ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน
3. มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
4. แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่าง ๆ

เทย์เลอร์ได้พัฒนาวิธีการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยแบบสองระดับ(Different rate system) ขึ้นมา Gantt (1861) Gantt ได้พัฒนาวิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ ไม่ได้ใช้วิธีจ่ายค่าจ้างแบบสองระดับเหมือนเทย์เลอร์แต่ใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ Gantt เป็นที่รู้จักกันดีที่สุดในฐานะเป็นผู้พัฒนาวิธีการอธิบายแผนโดยกราฟ(Gantt Chart)ซึ่งได้นำมาใช้ในการอธิบายถึงการวางแผน การจัดการ และการควบคุมองค์การที่มีความซับซ้อน โดยพัฒนามาเป็น Critical Path Method (CPM) ของบริษัท Du Pont และ Program Evaluation and Review Technique(PERT)ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา หรือได้พัฒนาประยุกต์มาจนเป็นโปรแกรม Lotus 1-2-3

Frank B. & Gilbreth (1868 & 1878) Gilbreths เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่สนใจศึกษาในเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวพวกเขาได้นำกล้องถ่ายภาพและภาพถ่ายมาใช้ศึกษาลักษณะการทำงานของมนุษย์

ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) Weber (1864-1920) องค์กรควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุผล และไม่เป็นส่วนตัวลักษณะที่สำคัญขององค์กรแบบราชการของเวเบอร์ คือ

1. มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน
2. มีการระบุนโยบายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
3. บุคคลจะถูกคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของคุณสมบัติทางเทคนิค

การบริหารกับการเป็นเจ้าขององค์กรจะถูกแยกจากกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บนพื้นฐานของความไม่เป็นส่วนตัว

5. มีการกำหนดกฎระเบียบวิธีปฏิบัติกรไว้อย่างเป็นทางการ

ทฤษฎีการจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) Fayol (1841) เป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational Management Theory) หรือบางทางก็ถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่เขาเชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และเขาสนใจที่จะศึกษาองค์กรโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่างคือการวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), การบังคับบัญชา หรือการสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling)

ทฤษฎีการศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Approach) การบริหารเชิงพฤติกรรม จะมุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการทำความเข้าใจมนุษย์ถ้าผู้บริหารได้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและปรับองค์การให้สอดคล้องกับพวกเขาแล้วความสำเร็จขององค์กรก็จะตามมาเอง

การศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology Approach)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

มาสโลว์ (Maslow, 1908) เป็นนักจิตวิทยาผู้เสนอแนวความคิดว่าบุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการและจะกระทำเพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ตามลำดับตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานต่ำสุดไปถึงสูงสุด คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
4. ความต้องการยกย่องชื่อเสียง (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสมหวังและความสำเร็จของชีวิต (Self-actualization Needs)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas Mc Gregor

McGregor (1906) ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มี ความเบื่อหน่ายในการทำงานแมคเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตามทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y

การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative Management Approach) เป็นทัศนคติการจัดการซึ่งนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลมาเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาทางการบริหารจัดการศาสตร์การจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นทัศนคติการบริหารเชิงปริมาณซึ่งประยุกต์ใช้โมเดลคณิตศาสตร์ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะใช้หลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ โดยเฉพาะในการวางแผน

การจัดการปฏิบัติการ (Operations Management) เป็นการบริหารซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการเช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory management) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ

ระบบข้อมูลการจัดการ (Management System : MIS) เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งการเก็บรวบรวมข้อมูล และการส่งข้อมูล เพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ เช่นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีนี้เป็นทัศนคติการบริหารที่มองว่าองค์กรเป็นระบบที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมหมายถึงการรวมกันของส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงานอยู่ระหว่างกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันระบบขององค์กรจะดำเนินอยู่บนพื้นฐานของส่วนประกอบห้าส่วน คือ 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) 3. ปัจจัยส่งออก (Outputs) 4. สิ่งป้อนกลับ (Feedback) และ 5. สภาพแวดล้อม (External Environment)

ทฤษฎีจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) การบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ จะ

มุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์การความสำเร็จหลักของ การบริหารจะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ไม่มีกลยุทธ์การบริหารอย่างเดียวที่สามารถใช้ได้กับ สถานการณ์ทุกอย่าง

TQM : Total Quality Management เป็นกลยุทธ์ขององค์การอย่างหนึ่งที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าการบริหารคุณภาพโดยรวมของ TQM จะมุ่งที่ลูกค้าอย่างแรง กล้าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ถือว่าเป็นกระบวนการที่ไม่จบสิ้น จะมีการทำงานเป็นวงจร ที่เรียกว่า" วงจร เดมिंग" คือ วงจรของการวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-แก้ไข (Plan-Do-Check-Action : PDCA)

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะทฤษฎี องค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์การ เมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจการบริหาร องค์การก็ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อ องค์การแนวความคิดที่เกี่ยวกับ องค์การ (Organization) ได้รับการรวบรวม และคิดค้นอย่างมีระบบ ไม่ ว่าจะเป็นแนวคิดองค์การตามสถานการณ์ แนวคิดองค์การแบบชนชั้น และแนวคิดองค์การกับระบบ เศรษฐศาสตร์ จนกลายเป็นทฤษฎีในประมาณต้นศตวรรษที่ 20

(Henry L. Tosi) ได้จำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)
2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)
3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

1. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมถือเป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีองค์การ โดย ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปลายศตวรรษที่ 19 นักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ Frederick W. Taylor , Henri Fayol , Harington ฯลฯ จาก การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไป ด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบ แบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity) จาก ลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory) จึงมีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะความ เป็นทางการ ความมีรูปแบบหรือรูปนัยเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็วของมนุษย์เสมือน เครื่องจักรกล (Mechanistic) ทุกอย่างจะเป็นไปตามกรอบและโครงสร้าง ภายใต้สมมุติฐานดังนี้

- หลักการหรือวิธีการที่นำมาใช้จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ (Productivity)

- ต้องมีการควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด การสั่งงานต้องชัดเจนมิเช่นนั้นคนงานจะทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

- คนงานต้องเข้าใจงานและขอบเขตงานที่ตนเองทำอยู่
- คนงานจะได้รับมอบหมายงานที่แน่นอน
- งานของคนงานมีลักษณะที่ง่ายกว่าหัวหน้างาน

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ในระยะนี้การศึกษาเริ่มมีการพิจารณาปัจจัยมนุษย์เข้ามาด้วย โดยได้เล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924 - 1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Resource management) ได้รับการพิจารณาในองค์การและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในอเมริกาอย่างเต็มที่ ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 - 1950 ความสนใจในการศึกษานอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งเน้นความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมเขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Leta McGregory และ Dickson ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ก็มี Megregor และ Maslow

3 ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory) ได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950 โดยยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิชาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสานที่เรียกว่าสหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่าเศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นพิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆมากมายทั้งภายในและภายนอก

องค์การ ล้วนมีผลกระทบต่อ โครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้นแนวความคิดเชิงระบบนี้ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน

1. สิ่งนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (process)
3. สิ่งส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สภาพแวดล้อม(Environment)

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเป็นทฤษฎีที่สำคัญในจำนวน 5 ทฤษฎี ที่เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่ง สุমনทนา พรหมบุญ (2544) ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา เป็นหัวหน้าคณะผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำ จุดเน้นของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม คือ การให้นักเรียนมีส่วนร่วมทางด้านจิตใจ การได้รับประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง ได้รับการฝึกฝนทักษะชีวิตต่าง ๆ การแสวงหาความรู้ การคิด การจัดการความรู้ การแสดงออก การสร้างความรู้ใหม่ และการทำงาน (ปรีวัตร เชื้อนแก้ว, 2550)

สมใจ ปราบพล (2544, หน้า 13-14) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม หมายถึงการที่นักเรียนแต่ละคน มีส่วนร่วมโดยการเอาใจใส่เข้าร่วมทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม อาศัยหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้รับประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง ได้รับการฝึกฝนทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการบันทึกความรู้ ทักษะการคิด ทักษะการจัดการความรู้ ทักษะการแสดงออก ทักษะการสร้างความรู้ใหม่ และทักษะการทำงานกลุ่ม

อรจริชัย ฅ ตะกั่วทุ่ง (2545, หน้า 41) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจเลือกบทเรียนที่ต้องการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่ม หรือศึกษาด้วยตนเอง นักเรียนจะร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกขั้นตอนฝึกปฏิบัติการวางแผนการทำกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันและทำรายงานผลการเรียนรู้

สุมนทนา พรหมบุญ และอรพรรณ พรสิมา (2549, หน้า 34-35) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมช่วยเตรียมนักเรียนให้พร้อมที่จะเผชิญกับชีวิตจริงเพราะลักษณะของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับฝึกหัดต่อการเรียนรู้ของตนเอง ได้ลงมือปฏิบัติ ทำกิจกรรมกลุ่ม ฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ทักษะการบริหาร การจัดการ การเป็นผู้นำผู้ตามและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์

สอดคล้องกับชีวิตจริงของนักเรียน มากที่สุดวิธีหนึ่ง อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี ช่วยให้นักเรียนได้ฝึกฝนความเป็นประชาธิปไตยฝึกการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยให้นักเรียนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเรียน ต่อผู้สอน ต่อสถานศึกษาและต่อสังคม

Kolb (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนควรมีทักษะในการเรียนรู้ทั้ง 4 องค์ประกอบ แม้บางคนจะชอบ/ถนัด หรือมีบางองค์ประกอบมากกว่า เช่น เคยมีประสบการณ์จริง แต่ถ้าไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือไม่นำเสนอประสบการณ์มาร่วมอภิปราย นักเรียนนั้นก็ขาดการมีทักษะในองค์ประกอบอื่น ฉะนั้นนักเรียนจึงควรมีทิศทางการเรียนรู้ทุกด้าน และควรมีพัฒนาการการเรียนรู้ให้ครบทั้งวงจรหรือทั้ง 4 องค์ประกอบ

Davis (2000, pp.136) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อกลุ่มดังกล่าว

Reeder (2005, pp. 39) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การมีส่วนร่วมในการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

สุริย์ ตันต์ศรีสุโรจน์ (2548, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการร่วมมือ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคล หรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุริยา ยีขุน (2548, หน้า 19) ได้สรุปว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ความร่วมมือของประชาชนไม่ว่าของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมรับผิดชอบหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนให้เข้าไปในทิศทางที่ต้องการ โดยการกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กร

กุนจันทร์ สิงห์สุ (2545, หน้า 16) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลที่ดี กลุ่มคน หรือองค์กรประชาชน ได้อสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์ และการประเมินผลโครงการด้วยความสมัครใจ โดยปราศจากข้อกำหนดที่มาจากบุคคลภายนอกและเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งมีอำนาจอิสระ

ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจ และผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการด้วย

เกียรติศักดิ์ เรือนทองดี (2546, หน้า 14) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน หมายถึง การร่วมคิดแก้ไขปัญหา การดำเนินการและกิจกรรมในชุมชนร่วมวางแผนวางโครงการร่วมปฏิบัติงานในรูปของการเสวนาระหว่าง การบริจาคเงิน วัสดุสิ่งของ และร่วมติดตามผลงานบำรุงรักษาสาธารณะประโยชน์ให้หมู่บ้าน ทั้งนี้การแสดงผลออกในการมีส่วนร่วมอาจเป็นการแสดงผลออกของบุคคลโดยตรง หรือโดยผ่านองค์กรประชาชนในชุมชนนั้นๆเอง

ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีระบบการทำงานที่มีกลไก ความสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยการสื่อสารองค์การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ความสำคัญ คือ สามารถปรับตัวไปตามสิ่งแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเรียนรู้แต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง (Farago & Skyme, 2003)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติ การคิด วิเคราะห์ และการสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร ที่จะไปสู่คุณค่าของการพัฒนาองค์กร ที่เป็นการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ที่สามารถสร้างความแตกต่างและรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ดำเนินการในการพัฒนาองค์กรด้วยการแก้ปัญหา และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมีความสุข ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและให้คุณค่ากับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมุ่งเน้นที่จะนำสิ่งที่เรารู้มาสู่การปฏิบัติ และนำมาประยุกต์ใช้งาน เป็นการแปลงจาก Knowing มาเป็น Doing นั่นเอง ในการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะสามารถเรียนรู้จนเกิดประสบการณ์จากการลองผิดลองถูก และรู้จริงในที่สุด เมื่อลงมืออีกครั้งจะมีการวิเคราะห์ สะท้อนถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามวงจรแห่งการเรียนรู้

1. **แบบของผู้ดำเนินการกิจกรรม** ที่พยายามทำบางสิ่งบางอย่างโดยปราศจากการเตรียมพร้อม การเรียนรู้จึงเกิดจากความพยายาม ทบทวน ผิดฝน และไวต่อความเสี่ยงในสถานการณ์จริง
2. **แบบของนักคิดวิเคราะห์** เกิดจากการสังเกต และการฟัง เพิ่มประสิทธิภาพการคิดวิเคราะห์จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นของตนเองและจากผู้อื่น หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และทำไมจึงเกิดเหตุการณ์นั้น

3. **แบบของนักทฤษฎี** เกิดการเรียนรู้จากการสร้างแนวคิดทฤษฎี มาจากพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลและเกิดการบูรณาการสร้างรูปแบบการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากการอ่านในหลักทฤษฎี

4. **แบบของนักปฏิบัติ** เป็นการปฏิบัติที่ทุ่มเทกำลังเสมอในการปฏิบัติและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีในสถานการณ์จริงได้ โดยการวางแผนการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โครงสร้างองค์การ ที่เปิดโอกาสให้บุคคลกรขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่ตนต้องการจริงๆ ให้เป็นองค์การที่เสริมให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่เปิดกว้างสนับสนุนให้เกิดแรงคลไกรร่วมกันและเรียนรู้วิธีที่จะเรียนร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่ทุกคนตั้งแต่วระดับบนลงล่าง ตลอดจนลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน มีความเต็มใจที่จะสร้างผลงานดีๆ เพื่อพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน องค์การ ชุมชน ประเทศ และ โลกอย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างถาวร เป็นองค์การอมตะเจริญเติบโตและยั่งยืน บุคคลกรสนุกสนานมีความสุขอยากมาทำงาน หรือเพราะว่าต้องการปรับปรุงวิธีการเรียนรู้เพื่อสร้างทุนความรู้ให้เกิดแต่ละบุคคล ทีมงาน ในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการค้นพบความอยู่รอดขององค์การ มีการปรับปรุงผลิตผลและการบริการด้วยการพัฒนาทั่วทั้งองค์การ หรือการปรับกระบวนการทางธุรกิจ สิ่งที่สำคัญอยู่ที่ทักษะ ทักษะคน และวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์การ ที่ต้องมีการปรับปรุงและรับรู้และริเริ่มการทำงานให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่สามารถคิดสร้างสรรค์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

เหตุผลสำคัญที่องค์การต่างๆ จำเป็นต้องศึกษาในเรื่องการเรียนรู้ของคณนั้น เกิดมาจากการที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการติดต่อสื่อสารและแหล่งความรู้ต่างๆ สามารถติดต่อเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่เชื่อมถึงกันหมด ดังนั้น องค์การใดจะแพ้ชนะในเกมธุรกิจการแข่งขัน ก็คือองค์การแห่งนั้นต้องปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจะเป็นผู้ชนะในที่สุด

แนวความคิดของ Peter M. Senge 5 เรื่อง สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ คือ

1. **บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)** คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ที่เกิดจากความสามารถทักษะ เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่สามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การ ได้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารต้องสร้างความรอบรู้ที่แท้จริงใน 4 เรื่อง คือ

1. ทำให้ทุกคนร่วมมือกัน มีส่วนร่วมด้วยกัน เช่น รับผิดชอบคุณภาพให้ทำกันทุกคน

แบบ Total Quality

2. ต้องรักษาจุดยืน ทำสิ่งใดต้องพยายามทำให้สำเร็จ
3. ให้ทำแบบยั่งยืน
4. นำนโยบายขององค์กรไปขยายผล นำไปต่อยอดให้ได้

2. โมเดลความคิด (Mental Model) คนทุกคนต้องการที่จะมีความสามารถในการคิด วิถีทางให้เกิดการเรียนรู้และเติบโต สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นรูปแบบในการตัดสินใจ คนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ คิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และกระบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ พัฒนาทักษะ สร้างบรรยากาศที่ให้นุเคราะห์ค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดมุ่งหมาย และมีความตั้งใจที่จะเติบโต

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากที่ทุกคนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์บุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ยากจะทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน บนพื้นฐานของการเป็นพันธมิตร หรือ หุ้นส่วน ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศ เพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายฝ่ายงาน และที่ทีมแห่งการเรียนรู้ที่เก่ง คือ ทีมที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ สารสนเทศจะช่วยจัดการจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่ด้านบน โดยการพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยใช้หลักการประสานงานกัน เคล็ดลับในการสร้างทีม

1. สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. สื่อสารกันบ่อย ๆ ด้วยความเข้าใจง่าย ๆ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ การคิดแบบที่ทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย เป็นพิเศษ กลายเป็นคนที่ชอบคิดแบบนั้น ต้องมีระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบซ้ำในสาระความเป็นจริง รวมทั้งการบูรณาการแนวคิด (ความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์) การทดสอบความเป็นจริงและข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่สำคัญ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การบริหารเพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันเรียนรู้ ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญา เพื่อนำมาร่วมกันทำให้เกิดเป็นกิจกรรม คุณค่าแก่องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะอย่างสูงในการที่จะเรียนรู้ และลงมือปฏิบัติอย่างได้ผล ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์
2. การเรียนรู้คู่ประสบการณ์
3. การประยุกต์แนวคิดทางการบริหาร ในการเร่งระบบการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องสัมพันธ์กับระบบย่อย 4 ระบบ คือ

1. ระบบย่อยขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์การ
2. ระบบย่อยเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการบริหารภูมิปัญญาและเทคโนโลยีเพื่อสื่อสารการเรียนรู้
3. ระบบย่อยการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ
4. ระบบย่อยของบุคคล ควรเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน การสร้างโมเดลความคิด การคิดเป็นระบบ การพัฒนาตนเองเป็นผู้รอบรู้ และการมีเป้าหมายร่วมกัน

การสร้างโครงสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

1. การรวมกลุ่มในสังคม เป็นการรวมกลุ่มที่เกิดจากความสมัครใจกันเองของบุคลากรในองค์การ จะเป็นตัวขับเคลื่อนส่งผลให้เกิดการสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายใน การแบ่งปันความรู้ระหว่างกันด้วยความเต็มใจ ได้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม
2. มีคลังเก็บข้อมูลความรู้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการถ่ายทอดและเก็บความรู้ในรูปของระบบ Intranet รวมไปถึงมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบฐานข้อมูลและเอกสารอย่างเป็นหมวดหมู่ พร้อมทั้งมีคู่มือการใช้งานให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการจัดการสร้าง จัดเก็บ ป้องกัน เผยแพร่ความรู้ ต้องเป็นข้อมูลที่ต้องการ และมีความเหมาะสมกับการใช้งานด้วย
3. ความสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ มีการใช้เทคโนโลยีและความสัมพันธ์ในลักษณะทีมมาเป็นตัวช่วยในการถ่ายโอนความรู้ในการจัดการความรู้ และให้มีรูปแบบของห้องพบปะกันระหว่างบุคคล หรืออาจอยู่ในรูปของ Web-based, Chat Room, การให้บริการค้นข้อมูลทาง Internet ฯลฯ
4. ให้มีระบบการไหลเวียนความรู้ โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์กันในทีม ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกอันเนื่องมาจากไม่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง Intranet หรือ Internet

แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของการรับรู้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังต่อไปนี้ Ivancevich & Matteson (1996, pp.77) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการทางความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นในบริบทต่างๆ ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ และให้ความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2000, p.84) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าจากอวัยวะต่างๆ และแปลความหมายจากสภาพแวดล้อมนั้น

สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข, เสนาะ ดิยาวี และ นิยะดา ชูณหวงศ์ (2524, หน้า 154) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคลสำนึก(Aware) และมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) ต่อสิ่งเร้า โดยรับรู้ผ่านระบบ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง กล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบสัมผัสรับจากสิ่งแวดล้อมถูกส่งต่อไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นการได้เห็น ได้กลิ่น ได้รส ความรู้สึกร้อน หนาว เจ็บปวด ฯลฯ

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2531, หน้า 119) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง ขบวนการที่อินทรีย์ต่างๆพยายามที่จะแสดงความรู้สึก จากที่ตนได้รับรู้ออกมาในรูปของการกระทำใด การกระทำหนึ่ง หรือในรูปของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความหมาย

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2540, หน้า 110) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การรู้จักสิ่งต่างๆ สภาพต่างๆภาวะต่างๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกิริยา กับตัวเราเป็นการแปลอาการสัมผัสมีความหมายขึ้นมา เกิดเป็นความรู้สึกซึ่งเฉพาะตัวสำหรับบุคคลนั้นๆ

รัชนี นพเกตุ (2540, หน้า 1) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า คือ ขบวนการประมวล และตีความ ข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา โดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก

สุชา จันทน์เอม (2541, หน้า 118) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า คือ ขบวนการที่คนเรามี ประสบการณ์กับวัตถุ หรือเหตุการณ์ต่างๆ โดยอาศัยอวัยวะสัมผัส

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปรีชญ ลักยิตานนท์, สุกร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช (2541, หน้า 73) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึกประทับใจของตนเองเพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมจากแนวความคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการรับรู้ได้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลเกิดความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องต่างๆ ที่เกิดจากการตีความ จากสิ่งเร้าต่างๆ ที่เข้ามาโดยใช้ระบบสัมผัสต่างๆ อันนำไปสู่พฤติกรรมโดยอาศัย ประสบการณ์เดิม

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ของบุคคลมีความแตกต่างกัน

Senger (1980, pp.18-32, อ้างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน, 2548) กล่าวว่า การที่แต่ละคนจะมองสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไป เกิดจากการจัดระเบียบการรับรู้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. ภาพและพื้น (Figure and Ground) การรับรู้ของบุคคลเป็นกระบวนการของภาพและพื้นช่วยในการอธิบายวิธีคิดในการมองสิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลรับรู้และกระทำเช่นนั้น

2. การจัดกลุ่ม (Grouping) เป็นการจัดกลุ่มสิ่งของ หรือบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือใกล้ชิดกันไว้ด้วยกันซึ่งในความเป็นจริงแล้วบุคคลหรือสิ่งเหล่านั้นอาจไม่ได้เหมือนกัน ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ที่บิดเบือนได้

3. ความตั้งใจ (Intention) ความตั้งใจทั้งจากปัจจัยภายนอก และภายใน ปัจจัยภายนอก เช่น การทำซ้ำบ่อยๆ หรือการทำให้เกิดความแตกต่างเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้รับรู้ หรือการทำให้เกิดความแตกต่างเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้รับรู้ ส่วนปัจจัยภายใน เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของผู้รับรู้ ซึ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้การรับรู้บิดเบือนได้เนื่องจากผู้รับรู้เลือกรับรู้ในสิ่งที่ตรงกับค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของตน

4. การเตรียมการ (Set) เนื่องจากมีตัวกระตุ้นมากเกินไปกว่าจะรับรู้ได้ เมื่อผู้รับรู้คาดหวังอะไรก็จะเตรียมการที่จะรับรู้สิ่งนั้น การเตรียมการรับรู้เกิดขึ้นได้ด้วยการสร้างความคาดหวังให้กับผู้รับรู้

5. การฉายภาพ (Projection) เป็นการฉายความต้องการ ทักษะ และความรู้สึกของตนไปยังบุคคลอื่น หรือคิดว่าบุคคลอื่นต้องเป็นเช่นเดียวกับตน เป็นการบิดเบือนการรับรู้อีกประการหนึ่ง เนื่องจากบุคคลนั้นอาจไม่ได้มีความต้องการ ทักษะ หรือความรู้สึกเช่นนั้นก็เป็นได้

6. การจัดเป็นแบบแผนเดียวกัน (Stereotyping) การรับรู้ในลักษณะนี้เป็นการจัดกลุ่ม หรือรูปแบบที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน และสรุปลักษณะใดลักษณะหนึ่ง จากข้อมูลเพียงเล็กน้อยว่าเป็นลักษณะของกลุ่ม

7. การเลือกรับรู้ (Selection) บุคคลจะเลือกรับรู้ในสถานการณ์ซึ่งมีสิ่งเร้าบางอย่างที่คุกคามผู้รับรู้ เช่น เป็นสิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการ ความเชื่อ หรือทักษะคิด เพราะฉะนั้นผู้รับรู้จึงอาจจัดสิ่งเร้าที่คุกคามออกไปหรือเพิกเฉยต่อสิ่งเร้านั้น

Nelson & Jame (1997, pp.87-88 อ้างใน ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน, 2548) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลประทับใจสิ่งต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ทางสังคมว่ามี 5 ประการคือ

1. การรับรู้แบบเลือกสรร (Selective Perception) เป็นการที่บุคคลโน้มเอียงในการเลือกสิ่งต่างๆ ที่บุคคลต้องการเห็น บุคคลแต่ละบุคคลบ่อยครั้งจะมองข้ามข้อมูลที่ทำให้ตนเองรู้สึกไม่สบายหรือ สิ่งที่น่ากลัว

2. การจัดเป็นแบบแผนเดียวกัน (Stereotype) เป็นการลงความเห็นของบุคคลโดยการมองจากกลุ่ม การประเมินจากการมองรูปแบบแผนเดียวกันเป็นการสรุปสิ่งต่างๆ ด้วยการพิจารณาจากบุคคลคนอื่นที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3. ความผิดพลาดจากการประทับใจครั้งแรก (First-Impression Error) เป็นความโน้มเอียงที่นำไปสู่ความเห็นสุดท้ายของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานการรับรู้ตั้งแต่เริ่มแรก การประทับใจครั้งแรกคือการประทับใจครั้งสุดท้าย

4. ทฤษฎีบุคลิกภาพที่แฝงอยู่ (The Implicit Personality Theories) บุคคลมักโน้มเอียงกับสิ่งต่างๆ หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เหมือนกับตนเอง ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ช่วยบุคคลในการรับรู้ตนเองและใช้ในการประเมินข้อมูลใหม่ตลอดเวลา

5. ความคาดหวังการประสบความสำเร็จส่วนตัว (Self-Fulfilling Prophecy) เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ทางสังคม บางครั้งความคาดหวังของบุคคลมีผลไปสู่หนทางที่บุคคลจะปฏิบัติกับสิ่งต่างๆ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบุคคลต้องการให้เป็นไปตามความประสงค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 73-79) กล่าวว่า การรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคคลเกิดจากผู้รับรู้ (Perceiver) เมื่อบุคคลมองดูเป้าหมายและพยายามที่จะตีความหมายสิ่งที่เขามองว่าเป็นอะไร การตีความนั้นได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับการรับรู้ได้แก่

1. ทักษะ (Attitudes) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะเข้าใจ (Cognitive) รู้สึก (Affective) และการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

2. เหตุจูงใจ (Motives) คือแรงจูงใจภายในบุคคลที่กระตุ้นความต้องการที่ไม่เป็นที่พอใจหรือเหตุจูงใจจะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคลและอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้

2.1 ความสนใจ (Interests) คือ ความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2.2 ประสบการณ์ในอดีต (Past Experiences) บุคคลรับรู้สิ่งต่างๆ จากการที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

2.3 ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์

3. เป้าหมาย (Target) คือสิ่งซึ่งถูกสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับและรับรู้ คนที่เสียดัง

มักจะถูกสังเกตมากกว่าคนที่เงียบ เช่นเดียวกับคนที่น่าประทับใจอย่างมากก็จะถูกสังเกตมากกว่าคนที่ไม่น่าประทับใจ ลักษณะของเป้าหมาย ประกอบด้วย ความใหม่ (Novelty) การเคลื่อนไหว (Motion) น้ำเสียง (Sounds) ขนาด (Size) ภูมิหลัง (Background) และความใกล้เคียง (Proximity) ซึ่งสามารถสร้างภาพเป้าหมายตามที่เราเห็น เช่น ภาพขนาดใหญ่ย่อมมองเห็นได้ชัดกว่าภาพขนาดเล็ก เป้าหมายไม่สามารถถูกมองในลักษณะเดียวๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ใกล้เคียงกัน และคล้ายกันเข้าด้วยกัน

4. สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ

สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น รับรู้ว่าคุณที่อาศัยอยู่ริมน้ำจะต้องว่ายน้ำเป็น แต่ในความจริงบางคนอาจจะว่ายน้ำไม่เป็นก็ได้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ประกอบด้วย เวลา (Time) สภาพงาน (Work Setting) และสภาพสังคม (Social Setting)

TQM : Total Quality Management การบริหารงานคุณภาพ

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง สำหรับการนำแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Juran , Feigenbaum และ Deming ในปี 1951 Feigenbaum ได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control และในปีเดียวกัน Joseph M. Juran เขียนหนังสือ เรื่อง Juran's Quality Control Handbook TQM ได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่นซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ ที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ทั้งนี้เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศที่แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 (WWII) และต้องการฟื้นฟูประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรม และสินค้าของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั่วโลก ดังนั้นสหรัฐจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในด้านการผลิต โดยไม่รู้ตัวว่าคุณภาพของสินค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ในทศวรรษต่อมา ในปี 1951 ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลดังกล่าวมีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ในปี 1987 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งปีที่เรียกว่า Malcolm Baldrige Award แก่องค์กรที่มีผลงานด้านการประกันคุณภาพ

ยอดเยี่ยม

ปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร หลักการของ “Kaizen” ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

คุณรู้จักคำว่า TQM หรือยัง

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2549) TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า” (จำลักษณ์ และศุภชัย, 2548)

เมื่อก้าวโดยสรุปโดยภาพรวมสำหรับความหมายของ TQM นั้น Witcher (1390 อ้างใน สุนทรพูนพิพัฒน์, 2542) กล่าวว่า

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (External Customer) และลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยตรง

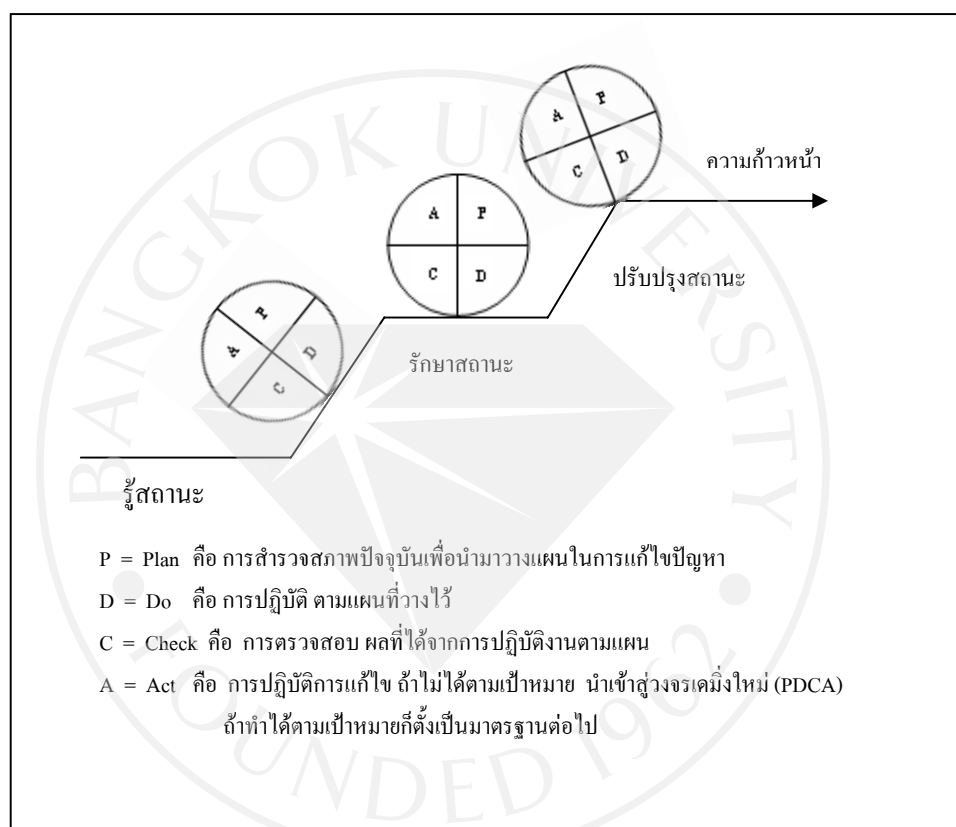
Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (Systematic Approach of Management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใด ๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W.Edwards Deming

เพราะฉะนั้นถ้าหมุนวงจรคุณภาพเช่นนี้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กรหนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในการสุดท้าย

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) การประกาศพันธกิจหลัก (Mission Statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (Strategic Management) รวมถึงการแสดงสภาวะของ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนากระบวนการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (Continuous Quality Improvement)

ภาพที่ 2.1: แสดงวงจร Deming (1986)



ที่มา: สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. *For Quality*. 3(6), 132 – 135.

ความหมาย

มีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านทั้งที่เป็นชาวญี่ปุ่น ชาวตะวันตก แม้แต่ชาวไทย ได้ให้ "คำนิยาม" หรือ "คำจำกัดความ (Definition)" ของ TQM เอาไว้อย่างหลากหลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Feigenbaum, Arman V.

"TQM เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ วิชาการคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน"

Costello, Robert

"TQM คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ใน กิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่งานแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลผลิตและบริบริการที่น่าพอใจ"

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา

"TQM เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยมุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

Juran, Joseph M.

"เกณฑ์การตัดสินรางวัล **The Malcolm Baldrige National Quality Award** เป็นนิยามของ TQM ที่ดีที่สุด และสมบูรณ์ที่สุด"

Duncan, William L.

" TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในTQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ในTQMได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ เดมิ่ง, ไทเกนบาม, อิชิคาวะ และ จูรัน"

ศาสตราจารย์ ดร. คะโอรุ อิชิคาวะ บิดาแห่งการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่น

"ทีคิวซี คือ การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร"

"ทีคิวซี คือ กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่ สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล"

"ทีคิวซีมิใช่ยาวิเศษ แต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร"

"ทีคิวซี คือ การบริหารด้วยข้อเท็จจริง"

"ทีคิวซี คือ การบริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA"

"ทีคิวซี คือ การบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม"

"ทีคิวซี คือ วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ"

"ทีคิวซี เริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา"

JIS Z 8101 (Quality Control Terminology)

" TQC คือ ระบบแห่งวิธีการที่โปร่ง เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ อันเป็นที่ต้องการของลูกค้า ด้วยต้นทุนที่ประหยัด โดยพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในทุก ๆ ขั้นตอนของกิจกรรมภายในบริษัท ตั้งแต่ การตลาด การวิจัย และพัฒนา การวางแผนการผลิต การออกแบบ การจัดซื้อจัดจ้างผู้รับเหมาช่วง การผลิต การตรวจสอบ การขาย และการบริการหลังการขาย ตลอดจนการบัญชีการเงิน การบริหารบุคลากร และการศึกษาฝึกอบรม"

ดร.ทวี บุตรสุนทร

"TQM คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ"

ดร. วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล

"TQM คือ ชุดของปรัชญา ความรู้ เทคนิค วิธีการ สำหรับบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยพนักงานทุก ๆ คนมีส่วนร่วม"

โดยสรุป TQM หมายถึง ระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

ความหมายและปรัชญาของ โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Feigenbaum (2003, pp. 835) ได้กล่าวว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือระบบโดยรวมที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาคุณลักษณะคุณภาพ การรักษาคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพ

โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าภายใต้การประหยัดที่สุด

Munro-Faure (2005, pp. 3) กล่าวว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการป้องกันปัญหาในกระบวนการทำงานโดยใช้วิธีการจัดการหรือบริหารที่เป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร บรรลุความต้องการของลูกค้าภายใต้ค่าใช้จ่ายต่ำสุด

โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบการจัดการเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้าภายใต้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด โดยต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้

1. เข้าใจลูกค้า (Understanding Customer) การเข้าใจลูกค้าในที่นี้ หมายถึงการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยลูกค้าภายในองค์กร (หน่วยงานถัดไปหรือกระบวนการที่ถัดไป) และลูกค้าภายนอกองค์กร (ผู้ที่ซื้อสินค้า) เพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

2. การเข้าใจถึงธุรกิจ (Understanding the Business) โดยเฉพาะองค์กรของเราเพื่อการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยใช้โอกาสที่มีอยู่จากการวิเคราะห์ต่างๆ ในองค์กร และค่าใช้จ่ายในการสร้างคุณภาพ

3. ระบบการจัดการคุณภาพ (Quality Management System) นับว่าเป็นขั้นตอนแรกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความต้องการของลูกค้าได้มีการกำหนดแลมีความเข้าใจอย่างถูกต้อง ระบบการจัดการคุณภาพ จะช่วยสร้างโปรแกรมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuos Quality Improvement) วัตถุประสงค์เพื่อจัดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในทุกๆกิจกรรมขององค์กร เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ขจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่าลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทำได้โดยสร้างให้เกิดข้อผูกมัดในการบริหาร (Management Commitment) สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน สร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการวัดและขจัดความผิดพลาดต่างๆ

5. มีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (Quality Tools) ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพมีความง่าย สะดวก และเป็นระบบวิทยาศาสตร์ เครื่องมือดังกล่าวได้แก่ Statistical Process Control Quality Function Deployment, Benchmarking, Problem Solvin

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ กิจกรรมของหน่วยงานซึ่งมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. ทุกฝ่ายทุกแผนกในหน่วยงานมีส่วนร่วมและดำเนินการควบคุมคุณภาพ
2. พนักงานทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัท ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ควบคุมงาน พนักงานธุรการและพนักงานฝ่ายผลิต จะต้องมีส่วนร่วมและดำเนินการควบคุมคุณภาพ
3. เป็นการควบคุมคุณภาพเชิงรวมในกิจกรรมทุกด้าน กล่าวคือ การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การควบคุมต้นทุน (ควบคุมผลกำไร) การควบคุมเชิงปริมาณ (การจัดส่ง) ความปลอดภัย การเคลมจากลูกค้า คุณภาพต่อสังคม ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ และชื่อเสียงของบริษัท การบริการหลังการขาย การให้การศึกษอบรมพนักงาน เป็นต้น

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชย์เจริญ (2546, หน้า 17) กล่าวว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง ระบบการบริหารที่วางอยู่บนหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. การมุ่งเน้นต่อลูกค้า
2. การทำให้เกิดความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์
3. การทำให้เกิดความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต
4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหาร

Bank (2004, pp. 21-51) ได้ให้หลักการของ โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่าต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆดังนี้

1. คุณภาพเพื่อผลกำไร
2. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก
3. ลดต้นทุนคุณภาพ
4. วางเป้าหมายขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง
5. ทุกคนมีส่วนร่วม
6. มีสำนึกของการทำงานเป็นทีม
7. มีความเป็นเจ้าของในกิจการและบริหารตัวเอง
8. ผู้บริหารถือเป็นรูปแบบตัวอย่าง
9. การยอมรับและการให้รางวัล

ประวิทย์ จงวิศาล (2548, หน้า 17-21) กล่าวว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การจัดการหรือบริหาร เพื่อให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

T = TOTAL (ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงาน ทุกขั้นตอน ทุกเวลา)

Q = Quality (คุณภาพ)

1. ใช้คุณภาพเป็นกลยุทธ์อันดับหนึ่งในการบริหาร “คุณภาพมาก่อน (Quality First)
2. เน้นคุณภาพที่ลูกค้า
3. ให้ถือว่า หน่วยงานหรือคนถัดไปในองค์กรคือลูกค้า (ภายใน)
4. สอดแทรกการสร้างคุณภาพอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยไม่เน้นการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย
5. ใช้หลักการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การประกันคุณภาพ คือการดำเนินการ/กระทำอย่างมีแผนและมีระบบในกระบวนการทั้งหมดของคุณภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้ผลิตและลูกค้าว่าสินค้าหรือบริการนั้นตรงตามที่คุณลูกค้าต้องการ ปลอดภัย มีความพึงพอใจ
6. ใช้วิธีการแก้ปัญหาคุณภาพที่ต้นเหตุ เพื่อนำไปสู่มาตรฐานเพื่อป้องกันปัญหา
7. เน้นการสร้างคุณภาพที่ทรัพยากรมนุษย์ โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (คุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน) และให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work life)
8. พยายามลดต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) และส่งมอบสินค้า/บริการให้ทันเวลาและถูกต้อง
9. มีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ/คิวซี.(Quality Control Circle) ช่วยแก้ปัญหา และปรับปรุงคุณภาพที่หน่วยงานต่างๆทั่วองค์กร

M = MANAGEMENT (การจัดการ/บริหาร)

1. ใช้การบริหารนโยบาย (Management By Policy)
 - 1.1 กำหนดคุณภาพเป็นนโยบายที่สำคัญโดยผู้บริหารระดับสูง
 - 1.2 ประกาศนโยบายคุณภาพให้พนักงานทุกคนทราบ
 - 1.3 แปรนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ นโยบาย = เป้าหมาย + วิธีปฏิบัติ
 - 1.4 วางแผนกลยุทธ์ และการจัดนโยบายคุณภาพ
 - 1.5 การจัดการคุณภาพประจำวัน
 - 1.6 การจัดการเพื่อพัฒนาสินค้าบริการใหม่
2. ใช้การบริหารด้วยหน้าที่ (Management By Function)
 - 2.1 ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำให้เห็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลสำเร็จ
 - 2.2 มีทีมงานของผู้บังคับบัญชา (ระดับกลางและระดับต้น) ช่วยในการบริหารคุณภาพ (วางแผน) เช่น Quality Team หรือ Team Planning

- ทีมในหน่วยงานเดียวกัน

- ทีมต่างหน่วยงานกัน

3. ใช้การบริหารด้วยทีม/กลุ่มงาน (Management By Team Work)

4. ใช้การบริหารโดยให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วม (Management By Participation)

5. ใช้การบริหาร โดยระบบและข้อมูล (Management By Facts and Systematic Methods)

6. ใช้การบริหารด้วยกิจกรรมที่ช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Management By Activities) เช่น คิวที คิวซี/มินิคิวซี 5ส. ข้อเสนอแนะ ความปลอดภัยการบำรุงรักษาพิผล IS 9000

จากความหมายและแนวทางการคิดเกี่ยวกับ โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ นักวิชาการทั้งหลายให้ความหมายไว้นั้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบการบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่ลูกค้า โดยอาศัยหลักการบริหาร ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการที่เป็นระบบวิทยาศาสตร์ หรือหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ให้พนักงาน ทุกคน ทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพแก่องค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ

การดำเนินงาน โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในร้านสาขา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

1. **หลักการพื้นฐานจัดการร้าน 5 ประการ (SAVEQ)** เป็นปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการที่สร้างความ พึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ที่นำมา ใช้ในการบริหารร้านสะดวกซื้อ โดยมีหลักการ ดังนี้

S ย่อมาจาก Service หมายถึง การบริการ

ลูกค้าร้านสะดวกซื้อต้องการความสะดวก การบริการที่อบอุ่น สุภาพ ถูกต้องรวดเร็ว รวมถึง การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทางต่างๆ ต้องแสดงออกด้วยความเต็มใจและความเป็นมิตร การแต่ง กายที่สะอาดเรียบร้อย รวมถึงการมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่สามารถแนะนำลูกค้าได้

A ย่อมาจาก Assortment หมายถึง การคัดเลือกสินค้า

คัดเลือกสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมาวางจำหน่ายซึ่งสินค้าต้อง เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงความสะอาดของตัวสินค้าและการจัดเรียงที่ชั้นอย่าง สวยงาม

V ย่อมาจาก Value หมายถึง ความคุ้มค่า

การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการเข้ามาใช้บริการในร้าน 7-Eleven จนทำให้เกิด ความรู้สึกคุ้มค่าเมื่อเทียบกับราคาที่ต้องจ่ายไป เมื่อเทียบกับทางเลือกอื่นๆ ที่ลูกค้ามี

E ย่อมาจาก Environment หมายถึง สภาพแวดล้อม
 การรักษามาตรฐานเรื่องความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความปลอดภัย ตั้งแต่
 สภาพหน้าร้าน พื้นที่ขาย หลังร้าน สินค้าและอุปกรณ์

Q ย่อมาจาก Quality หมายถึง คุณภาพ

คุณภาพด้านสินค้า คือ ร้านต้องดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพสินค้าทุกตัวที่วางจำหน่ายอยู่ในร้าน
 7-Eleven ให้สะอาดถูกต้องตามหลักอาชีวอนามัยและ Food Safety คุณภาพด้นบริการ คือ การบริการที่
 ถูกต้องตามหลัก Friendly Service สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System : QMS)

เป็นระบบที่มุ่งสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ภายใต้วางความร่วมมือของทุกคนเพื่อให้ได้สินค้า
 หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าต่อเนื่องเป็นระบบ โดยอาศัยหลักการของ P-D-C-A
 และตัดสินใจบนหลักเหตุผลเป็นวิทยาศาสตร์ (SCIENTIFIC) อาศัยข้อมูลที่อยู่บนความจริง
 (MANAGEMENT BY FACTS) ทั้งนี้บริษัทฯ ได้อิงแนวความคิดบ้านแห่งคุณภาพของ Dr. KANO
 (KANO'S HOUSE OF QUALITY) และหลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ โดยมีหลักการประกอบ
 แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

หลักการบ้านแห่งคุณภาพของ Dr. KANO (KANO'S HOUSE OF QUALITY)

1. การมุ่งเน้นกระบวนการ (Process Orientation)
2. การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization)
3. การป้องกัน (Prevention)
4. วงจรคุณภาพ (PDCA)
5. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Market – in)
6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้า (The Next Process is Our Customer)
7. การบริหาร โดยข้อเท็จจริงและข้อมูล (Fact and Data)

หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ

1. องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus Organization)
2. ภาวะผู้นำ (Leadership)
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of People)
4. การคิดและมองเป็นกระบวนการ (Processes Approach)
5. การบริหารงานเป็นระบบ (System Approach to Management)

6. การตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริง (Factual Approach to Decision Making)
7. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
8. ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Suppliers

Relationship)

3. หลักการและแนวคิด Quality Store System Standard : QSS Standard

เป็นการนำแนวคิดหลักการพื้นฐานจัดการร้าน 5 ประการ (SAVEQ) ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System : QMS)

การบริหารทั่วไปเชิงคุณภาพของร้านสาขา (Store Generic Management with QMS Concept) จากหลักการและแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว บริษัทฯ ได้พัฒนาและกำหนดแนวทางการบริหารทั่วไปเชิงคุณภาพของร้านสาขา (Store Generic Management with QMS Concept) เพื่อให้ร้านสาขาใช้สำหรับบริหารและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการบริหารทั่วไปเชิงคุณภาพของร้านสาขา มีหลักการบริหารอยู่ 6 ประเด็น คือ

1. การกระจายและการบริหารเป้าหมาย
2. การบริหารทรัพยากร
3. การปฏิบัติตามกระบวนการและลำดับการทำงานรายตำแหน่ง
4. การเฝ้าติดตามการดำเนินงานของร้านสาขาและการปฏิบัติการแก้ไข/ป้องกัน
5. การสื่อสารภายในร้านสาขา
6. การดูแลและควบคุมเอกสาร/บันทึกต่างๆ ของร้านสาขา

การกระจายและการบริหารเป้าหมาย (Policy Deployment and Management)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายที่ทางบริษัทฯ ได้กำหนดไว้มีการถ่ายทอดไปยังร้านสาขา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงานประจำวันของร้านสาขา

1. การกระจายเป้าหมาย (Policy Deployment)

ร้านสาขามีเป้าหมายที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้ 2 กลุ่มคือ

- 1.1 กลุ่มเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละปี
- 1.2 กลุ่มที่กำหนดไว้เป็นจุดควบคุม (Control Points) ในระดับภาพรวมของร้านสาขา

(Store Flow Level) ผู้จัดการร้านต้องทำความเข้าใจเป้าหมายต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายแต่ละร้านสาขา และมีหน้าที่เพื่อวางแผนในการกระจายเป้าหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งภายใน

ร้านสาขา รับทราบ และปฏิบัติตามต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้บางตัวชี้วัดอาจมีการกำหนดมาให้ทางร้านสาขานำมาใช้ในการบริหารงานได้เลย

1.2 การบริหารเป้าหมาย (Policy Management)

ผู้จัดการร้านหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องดำเนินการต่างๆ ภายในร้านสาขาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งยังต้องเฝ้าติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงว่าบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ และใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงมาทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานของร้านสาขาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

2. การบริหารทรัพยากร (Resources Management)

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในร้านสาขา ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของการบริหารทรัพยากรบุคคลและกลุ่มของอาคาร โครงสร้างและอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 การจัดการอัตรากำลังของร้านสาขา

ผู้จัดการร้านจะต้องจัดตารางการทำงานรายสัปดาห์ (Job Assignment) ของสัปดาห์ถัดไปในทุกๆ วันศุกร์ และปรับปรุงเวลาการทำงาน ในกรณีที่พนักงานลืมนลงเวลา เข้า-ออก สำหรับกรณีที่มิพพนักงานลาออกให้ผู้จัดการร้านแจ้ง FC และผู้จัดการเขต เพื่อขอกำลังคนทดแทน

2.1.2 การสอนงานให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐาน

ร้านสาขาในกรุงเทพฯ และปริมณฑล พนักงานจะได้รับการอบรมก่อนลงร้าน 100 % และผู้จัดการร้านมีหน้าที่ดูแลการทำงานจนกว่าจะมั่นใจว่าพนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ร้านสาขาในมณฑลให้ดำเนินการสอนงานตามคู่มือ On The Job Training (OJT)

2.2 การบำรุงรักษาอุปกรณ์สภาพทั่วไปของร้านสาขา และการทวนสอบอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ

2.2.1 การติดตามการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ (PM), การทวนสอบอุปกรณ์, สภาพทั่วไปของร้านสาขา และการควบคุม มด หนู แมลง (Pest Control) ทั้งนี้ วันที่ผู้ให้บริการ (Supplier) จะเข้าดำเนินงานครั้งถัดไปผู้จัดการร้านสามารถสังเกตจากสติ๊กเกอร์การทวนสอบและสติ๊กเกอร์การบำรุงรักษาอุปกรณ์ (PM) ที่ติดอยู่ที่อุปกรณ์นั้นๆ

2.2.2 ผู้จัดการร้านสาขาลงชื่อรับทราบการเข้ามาทำงานของผู้ให้บริการ (Supplier) ตามรอบการบำรุงรักษาอุปกรณ์ (PM) การทวนสอบอุปกรณ์ สภาพทั่วไปของร้านสาขา และการควบคุม มด หนู แมลง (Pest Control) โดยร้านเก็บสำเนาการให้บริการของ Supplier ไว้

2.2.3 เมื่อพบว่ามียุอุปกรณ์ชำรุดผู้จัดการร้านแจ้งซ่อมกับทางคอลล์ เซอร์วิส (Call Service) พร้อมกับบันทึกไว้ใน Log Book หากพบว่าผู้ให้บริการ (Supplier) ยังไม่เข้ามาดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในติดตามซ้ำที่หน่วยงานคอลล์ เซอร์วิส (call Service)

3. การปฏิบัติตามกระบวนการและลำดับการทำงานรายตำแหน่ง (Implementation of Process and Job Sequence)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของร้านสาขาทุกตำแหน่ง มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3.1 ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของร้านสาขาทุกตำแหน่งปฏิบัติงานโดยอ้างอิงได้จากผังกระบวนการทำงาน (Store Flow) และรายละเอียดของลำดับการทำงานที่อธิบายแยกตามตำแหน่งงาน และผลการทำงานในบทที่ 6 รายละเอียดการทำงานตามตำแหน่งและผลการทำงาน

4. การเฝ้าติดตามการดำเนินงานของร้านสาขาและการปฏิบัติการแก้ไข/ป้องกัน (Store Performance Monitoring and Corrective Action (CA)/Preventive Action (PA))

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทางร้านสาขามีวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการเฝ้าติดตามผลการดำเนินการต่างๆ ภายในร้านสาขา และมีแนวทางที่ดำเนินการปฏิบัติแก้ไข (CA)/ป้องกัน (PA) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1 การเฝ้าติดตามการดำเนินงานของร้านสาขา (Store Performance Monitoring)
ผู้จัดการร้านและผู้ที่เกี่ยวข้องของร้านสาขาต้องเฝ้าติดตามผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละปี จุดควบคุม (Control Point) และจุดตรวจสอบในงานประจำวัน (Check Point) ต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการต่างๆ ยังอยู่ในเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งถ้าพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ไม่บรรลุตามที่ต้องการหรือมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ ให้ดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข (CA) และ /หรือ ปฏิบัติการป้องกัน (PA) ตามหัวข้อด้านล่าง

4.2 การปฏิบัติการแก้ไข/ป้องกัน (Corrective Action (CA)/Preventive Action (PA))

4.2.1 ลักษณะของอาการที่ต้องดำเนินการต่างๆ

4.2.2 เมื่อพบว่าจุดตรวจสอบในงานประจำ (Check Point) ไม่เป็นไปตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ให้ดำเนินการตามวิธีการแก้ไขเบื้องต้น (Trouble Shooting) ที่ระบุไว้ใน รายละเอียดการดำเนินงานตามกระบวนการต่างๆ ที่แยกออกตามตำแหน่งงานและผลัด โดยที่ถ้าบางเหตุการณ์

ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้หรืออาการปัญหายังไม่กลับสู่ภาวะปกติให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้านั้นๆ ให้แล้วเสร็จ และดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข (CA)/ป้องกัน (PA) ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.2.2 และ 4.2.3 ต่อไป

4.2.3 เมื่อพบว่าจุดควบคุม (Control Point) ไม่บรรลุเป้าหมายแต่ยังไม่เกินค่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Cut Off) ให้เฝ้าติดตามอาการรวมถึงอาจจะหาทางบรรเทาอาการ หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้านั้นๆ ให้แล้วเสร็จ และอาจดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข (CA)/ป้องกัน (PA) ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.2.2 และ 4.2.3 ต่อไป

4.2.4 เมื่อพบว่าจุดควบคุม (Control Point) ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและเกินค่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Cut Off) ให้ดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข (CA)/ป้องกัน (PA) ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.2.2 และ 4.2.3 ต่อไป

4.2.5 เมื่อพบว่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละปีไม่บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน ให้ดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข (CA)/ป้องกัน (PA) ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.2.2 และ 4.2.3 ต่อไป

4.2.6 การดำเนินการแก้ไข (Corrective Action : CA)

1. ทบทวนลักษณะของอาการหรือปัญหาที่พบ
2. ค้นหาและระบุสาเหตุของปัญหาที่พบ
3. พิจารณาและประเมินลำดับความเร่งด่วนของการแก้ไขปัญหา
สาเหตุต่างๆ
4. กำหนดวิธีการหรือมาตรการต่างๆ ที่สอดคล้องกับสาเหตุนั้นๆ พร้อมจัดทำแผนการดำเนินงานคร่าวๆ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการจนเสร็จสิ้น
5. ดำเนินการตามแผนงาน (Action Plan) และบันทึกผลที่เกิดขึ้น
6. ตรวจสอบและยืนยันผลการแก้ไข

4.2.7 การดำเนินการป้องกัน (Preventive Action : PA)

1. ระบุแนวโน้มของอาการหรือปัญหาที่มีโอกาสจะพบในอนาคต
2. ประเมินว่าอะไรที่คาดว่าจะน่าจะเป็นสาเหตุของแนวโน้ม หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. พิจารณากำหนดแนวทางเพื่อป้องกันสาเหตุดังกล่าว

4. กำหนดวิธีการหรือมาตรการต่างๆ ที่สอดคล้องกับสาเหตุนั้นๆ พร้อมจัดทำแผนการดำเนินงานคร่าวๆ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมที่ต้องการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการจนเสร็จสิ้น

5. ดำเนินการตามแผนงาน (Action Plan) และบันทึกผลที่เกิดขึ้น

6. ตรวจสอบและยืนยันผลการป้องกัน

5. การสื่อสารภายในร้านสาขา (Internal Communication)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของร้านสาขามีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง

5.1 ให้ร้านสาขาพิจารณาเนื้อหาและวิธีการที่จะใช้สื่อสารภายในร้าน

5.2 การสื่อสารผ่านการประชุมให้ปฏิบัติดังนี้

5.2.1 FC เรียก ผู้จัดการร้านประชุม (ทุกสาขาในการดูแล)

5.2.2 FC เรียกผู้ช่วยผู้จัดการ/พนักงานร้านประชุม

5.2.3 ผู้จัดการ เรียกพนักงานทั้งร้านประชุม

5.2.4 ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือหัวหน้าผลัด เรียกพนักงานประชุม

หมายเหตุ ในกรณีที่บางร้านสาขาไม่สามารถติดบอร์ดได้ ให้ปรับให้

เหมาะสมตามพื้นที่

6. การดูแลและควบคุมเอกสาร/บันทึกต่างๆ ของร้านสาขา (Document and Record Control)

วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดเก็บเอกสารและบันทึกผลการดำเนินงานต่างๆ ภายในร้านสาขา

6.1 เอกสารและบันทึกต่างๆ จะต้องมีการจัดเก็บไว้ในแฟ้มเอกสารอย่างเป็นหมวดหมู่ รายละเอียดดังนี้

6.1.1 เอกสารที่ต้องจัดเก็บในแฟ้ม

1. เอกสารและบันทึกต่างๆ จากส่วนกลาง
2. Audit ทรัพย์สิน และ Audit สินค้า
3. Action List จาก QSI ส่วนกลาง และ FC
4. สำเนาการเข้ามาให้บริการของ Supplier (เช่น Pest Control, Preventive Maintenance)
5. สำเนา Receiving Log
6. สำเนา Cash Report

7. สำเนา DC

8. Assortment

6.1.2 เอกสารที่พิจารณาจัดเก็บตามความเหมาะสม

1. Store Layout

2. Log Book

3. Bulletin และ New Product

6.2 กรณีที่มีการจัดเก็บเอกสาร บันทึกรหัสหรือแบบฟอร์มมากกว่า 1 ชนิด ในแฟ้มเดียวกันในการจัดทำดัชนีเอกสาร (Index) ไว้ด้วย

6.3 การจัดเรียงเอกสารหรือบันทึกในแฟ้มให้จัดฉบับล่าสุด (update) อยู่ด้านบน และให้เก็บเอกสารเข้าแฟ้มทุกๆ สัปดาห์

6.4 กำหนดบริเวณหรือพื้นที่สำหรับการจัดเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสื่อชั่วคราว สื่อถาวรและโปสเตอร์ (Poster) ต่างๆ ภายในร้านให้เหมาะสมและเป็นหมวดหมู่

6.5 โปสเตอร์ (Poster) ต่าง ๆ ที่ติดไว้เพื่อการสื่อสารภายในร้านจะต้องอยู่ในสภาพสมบูรณ์อ่านได้ชัดเจน ตัวอักษรไม่ลบเลือนหรือซีดจาง

6.6 เอกสารและบันทึกต่างๆ ให้จัดเก็บตามระยะเวลาที่ระบุไว้

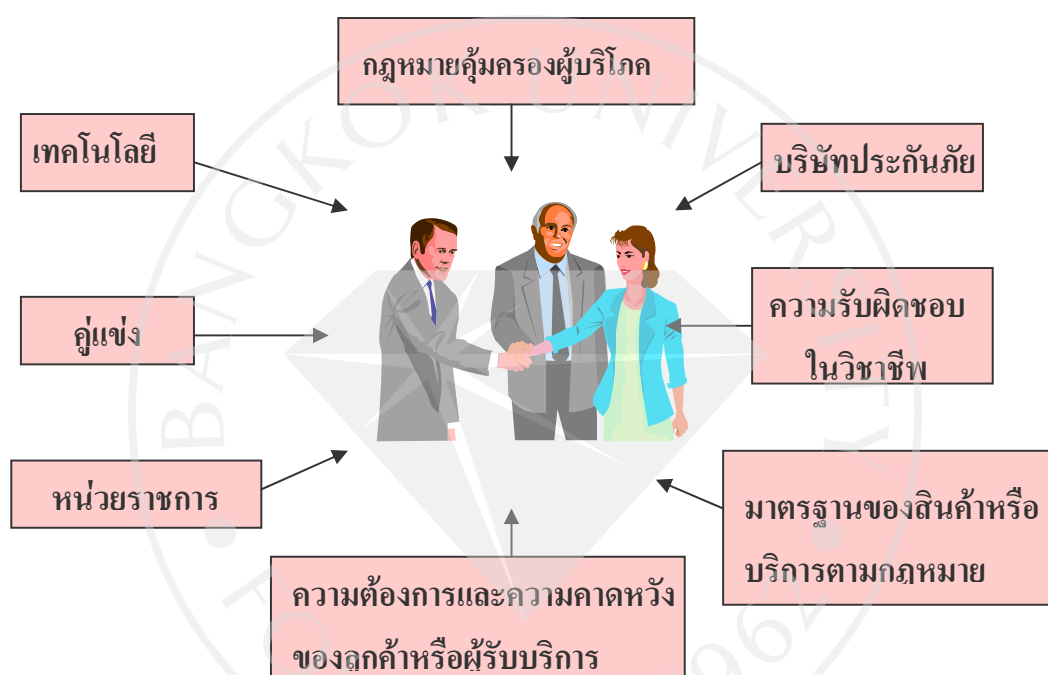
ทำไมต้องจึงต้องทำ TQM

TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (A people-focused management system) กล่าวคือเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2549)

Dr.Deming ได้ริเริ่มวงจรเดมมิง “Deming Cycle” เพื่อแสดงถึงหลักการทำงาน Plan – Do – Check – Action เพื่อการบริหารที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผน หรือพัฒนาเป้าหมายสำหรับ

แผนงานและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแผน หลังจากนั้นแผนต้องถูกนำไปปฏิบัติ ผลการปฏิบัติ จะต้องถูกตรวจสอบหรือทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนด และในที่สุดผู้บริหารจะต้องพิจารณา ดำเนินการหรือตัดสินใจในการดำเนินการขั้นต่อไป

ภาพที่ 2.2: แสดงให้เห็นว่าทำไมต้องมีการทำการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



ที่มา: เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. วารสารดำรงราชานุภาพ. 7(64), 19 – 50.

วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน

5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

TQM มี หลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆ หรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงานหรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากเราซึ่งรอรับผลงานหรือบริการจากเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยเราจะทำหน้าที่เป็น ผู้ที่ส่งมอบภายใน (Internal Supplier) ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจให้แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็น ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain)

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

องค์กรที่จะทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคมซึ่งเราสามารถดำเนินงานได้ดังนี้

- 2.1 ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง
- 2.2 พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง
- 2.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติและไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers) หรือ CEOs ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้าร่วม

รับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ภาพที่ 2.3: แสดงหน้าที่ของลูกค้าและผู้ส่งมอบ

ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ
1. ใครเป็นลูกค้าที่ต้องการผลงานของเรา	1. ใครเป็นผู้ส่งมอบของเรา
2. อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	2. อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของเรา
3. เราจะหาความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร และเราสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	3. เราจะสื่อสารความต้องการของเราถึงผู้ส่งมอบอย่างไร และเราจะทำให้ผู้ส่งมอบเข้าใจความต้องการของเราอย่างไร
4. เราจะวัดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	4. ผู้ส่งมอบของเรามีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของเราหรือไม่และเพียงใด
5. เรามีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่และเราต้องปรับปรุงเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร	5. ถ้าเรามีความต้องการเปลี่ยนแปลงเราจะแจ้งต่อผู้ส่งมอบอย่างไร
6. เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาหรือไม่ และเราจะสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	

ที่มา: เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. วารสารดำรงราชานุภาพ. 7(64), 19 – 50.

การประยุกต์ใช้ TQM ในเชิงปฏิบัติ

TQM (Total Quality Management) ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลายแห่งมีความประสงค์ที่จะนำ TQM มาประยุกต์ใช้ ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้หลายท่านได้ศึกษาปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของ TQM ไปบ้างแล้วแต่ยังไม่สามารถมองภาพในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนั้นบทความนี้จึงเป็นการแนะนำให้ผู้บริหารทราบโดยสังเขปว่าการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินั้นควรจะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของ TQM

การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินี้มีกิจกรรมที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในองค์กรของตนเองดังนี้

1. การฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ

ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นพนักงานทุกระดับจะต้องได้รับการอบรมให้ทราบถึงปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของ TQM เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บทบาทของพนักงานแต่ละระดับ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรและตัวพนักงานจะได้รับในการทำกิจกรรม TQM ซึ่งหากพนักงานยังไม่เข้าใจในประเด็นเหล่านี้ก็อาจเกิดการต่อต้านในการทำกิจกรรมและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในที่สุด

2. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

องค์กรจะต้องมีการกำหนดระบบหรือกระบวนการบริหารงานประจำวัน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงขั้นตอนของระบบงาน หน้าที่ของตนเอง และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง (เปรียบเสมือนกับการเขียน Procedure และ Work Instruction ในการทำ ISO9001:2000 แต่ควรจัดทำให้ครบทุกหน่วยงาน) ทั้งนี้ผู้บริหารควรกำหนด KPIs (Key Performance Indicators) ของระบบงานประจำวันไว้ด้วยเพื่อเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ

3. การบริหารนโยบาย (Policy Management)

3.1 การกำหนดนโยบาย

(1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายในการบริหารงานและประเด็นที่ต้องการปรับปรุงพัฒนา โดยพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนและความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขาย, การลดต้นทุน, การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เป็นต้น

(2) กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อเป็นระดับหรือผลของการปรับปรุงที่ต้องการในแต่ละประเด็น และต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน

(3) กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถอธิบายถึงกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมพนักงานอ่านแล้วต้องเข้าใจ ว่าผู้บริหารอยากให้ทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

(4) การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ประเด็นที่จะปรับปรุง, วัตถุประสงค์/เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดต้องมีการกระจายลงสู่ทุกระดับอย่างเป็นระบบเพื่อให้แต่ละระดับทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานตนเองจะต้องทำและทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งในระดับล่างจะชัดเจนเป็นแผนปฏิบัติ ดังแผนภูมิ

ภาพที่ 2.4: แสดงการบริหารนโยบาย (Policy Management)



ที่มา: เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. วารสารดำรงราชานุภาพ. 7(64),

3.2 ดำเนินการตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ ทำการบันทึกผลของการดำเนินการและนำผลของการดำเนินการตรวจสอบ เทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะๆ

3.3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมเพื่อทบทวนนโยบาย, วัตถุประสงค์และกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย, วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไรหรือไม่

4. การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)

จุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงระบบงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย เช่น ระบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ของระบบการบริหารข้ามสายงานนั้น มักจะเป็นปัญหาอันเนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารระดับฝ่ายต่างคนต่างงานไม่มีการประชุมตัดสินใจร่วมกันในประเด็นที่สำคัญ หรือเกิดความรับผิดชอบเนื่องจากไม่มีระบบงานที่ชัดเจน

แนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารข้ามสายงาน มีดังนี้

(1) แต่งตั้ง Cross Functional Management Committee โดยประธานควรเป็นกรรมการผู้จัดการ

(2) การดำเนินงานของคณะกรรมการ

(2.1) รับผิดชอบการจัดทำ Flow Chart ของระบบบริหารข้ามสายงานให้ชัดเจนทุก

ระบบ

(2.2) ดำเนินการตรวจวิเคราะห์ระบบงานตาม Flow Chart ที่กำหนด

(2.3) ร่วมกันเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบ

(2.4) ดำเนินการและติดตามประสิทธิผลของการปรับปรุง

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity)

การจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มย่อย เช่น กิจกรรม 5ส, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานอย่างหนึ่งของ TQM และในการดำรงรักษากิจกรรมกลุ่มย่อยไม่ให้สูญสลายไป ผู้บริหารควรจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม TQM เพื่อฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้พนักงานร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ

6. ตรวจสอบวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management Diagnosis)

จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสุดตรวจสอบว่า นโยบายการบริหารที่กำหนดไว้ได้ถูกนำไปกระจายและปฏิบัติโดยหน่วยงานต่างๆหรือไม่อย่างไร และถูกต้องตามแนวทางของ TQM หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงสุดควรทำการตรวจวินิจฉัยอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ หากการดำเนินการผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แนวทางการส่งเสริม TQM ภายในองค์กร

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีศรัทธาและมีความเชื่อมั่นว่า TQM จะสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน
2. นำ TQM มาเป็นนโยบายในการบริหารธุรกิจ และประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับรู้
3. จัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม TQM เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ในกิจกรรม TQM ให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. จัดตั้ง TQM Steering Committee โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นประธาน เพื่อกำหนดนโยบาย, ผลักดันการดำเนินการ, ติดตามผลและแก้ปัญหาหลัก ๆ ในการทำกิจกรรม TQM
5. หาที่ปรึกษา (Consultant) หากคิดว่าจำเป็น
6. กำหนด Road Map ของการทำ TQM และแผนงานหลัก
7. ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนงานที่กำหนด
8. ดำเนินการลงมือปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ของ TQM
9. ผู้บริหารระดับกลางตรวจสอบการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
10. ผู้บริหารระดับสูงตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) ผลการดำเนินงาน TQM เป็นระยะๆ
11. ประเมินผลงานประจำปี

บทบาทของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม TQM ผู้บริหารระดับสูง

“ศรัทธาต้องมาก่อน ถ้าเบอร์ 1 ไม่เอา ก็อย่าเสียแรงทำ”

1. กำหนดวิสัยทัศน์, นโยบายและเป้าหมายของการทำกิจกรรม TQM ซึ่งควรกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
2. กำหนด Road Map และแผนงานหลักของการทำ TQM
3. แสดงความมุ่งมั่น มีความเป็นผู้นำและสร้างวัฒนธรรมแบบ TQM
4. มอบหมาย และกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. สนับสนุนในทุก ๆ ด้าน

6. แสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำกิจกรรม
7. ตรวจสอบวิสัยทัศน์และพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับกลาง

“ต้องทำงานหนักขึ้น เพราะรับทั้งบนและล่าง”

1. รับผิดชอบและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรม TQM ในหน่วยงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง
2. อบรมให้ความรู้และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ติดตามความคืบหน้าและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. สร้างมาตรฐานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ
5. กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. ประสานงานและร่วมมือกับส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารระดับล่าง

“ขาดฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ อย่าหวังจะให้ระบบเดิน”

1. ควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สร้างขึ้น
2. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ตรวจสอบและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติและรายงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ
4. รับทราบข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน
5. ให้ข้อมูลทางด้านเทคนิคที่จำเป็นแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อปรับปรุงงาน

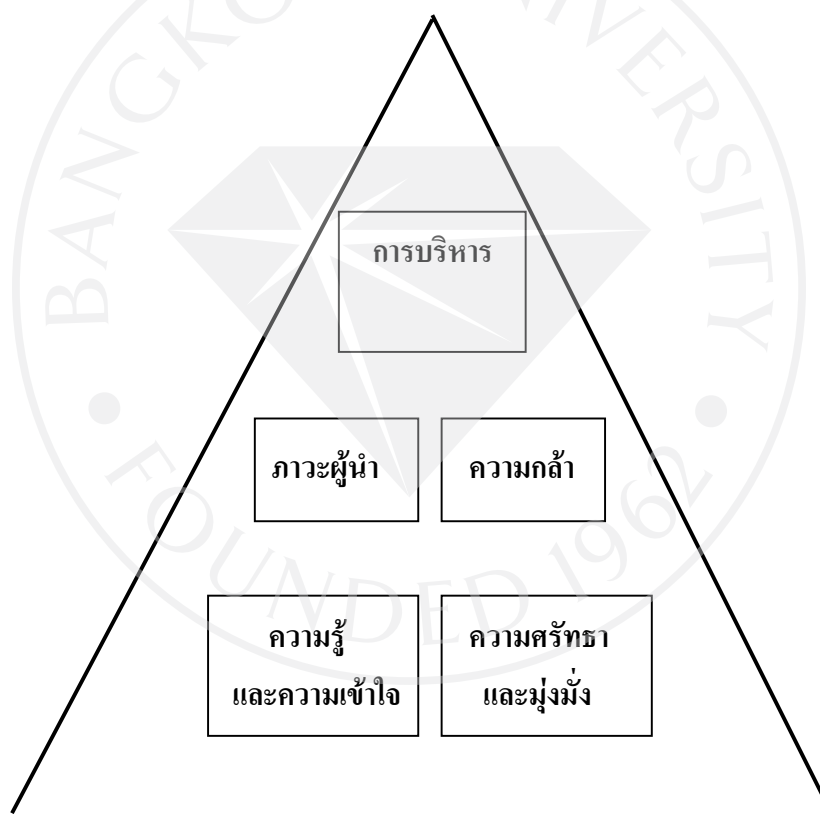
ในช่วงเริ่มต้นของการทำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและใช้ความพยายามเป็นอย่างสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานในองค์กรอาจไม่เคยชินและเกิดการต่อต้าน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรชี้แจงถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการกิจกรรม TQM ให้ชัดเจนเพื่อลดปัญหาดังกล่าวให้น้อยลง และหลังจากที่ได้ทำ TQM ด้วยวิธีการที่ถูกต้องไปสักระยะหนึ่งแล้ว จะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น และสามารถดำรงอยู่ได้ในธุรกิจระยะยาว

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM

การนำ TQM มาใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะ TQM เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะดำเนินการตามขั้นตอนการนำ TQM ไปปฏิบัติ

แบบเปิดตำราทำ (Open Book Approach)แล้วก็ตาม โครงการ TQM ก็อาจจะล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า เพราะผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เรียกว่า กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) หรือ KSFs โดยที่เราสามารถสรุป KSFs ที่ช่วยให้การนำ TQM มาประยุกต์จนประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้

ภาพที่ 2.5: แสดงแผนภูมิปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ TQM



ที่มา: Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.

1. ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)

เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำ TQM ดังที่ Deming, W.E.

(1993) กล่าวว่า ไม่มีอะไรทดแทนความรู้ได้ (There is no substitute for knowledge.) เนื่องจาก TQM เป็นปรัชญาในการบริหาร จึงต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่คิดเองเออเอง หรือทำงานแบบครั้งต่อครั้ง แต่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการทำ TQM จะต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นการสร้างองค์การคุณภาพสมบูรณ์แบบจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะความรู้และความเข้าใจที่ผิดพลาดจะทำให้การเริ่มต้น โครงการ TQM หรือ การดำเนินงานผิดพลาดจนไม่สามารถแก้ไขได้

2. ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment)

ในหลักการและความสำเร็จของ TQM ทำให้สมาชิกทุกคนร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กร TQM ต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละอย่างมาก แต่ก็ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่แท้จริง มิใช่ศรัทธาและมุ่งมั่นแบบงมงาย ที่รับแนวคิดมาปฏิบัติอย่างไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบ เพราะองค์กร TQM เป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและพยายามแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การเรียนรู้แบบไสยศาสตร์ (Superstitious Learning) ซึ่งเป็นการยอมรับในเรื่องต่าง ๆ อย่างไม่มีเหตุผล และจะสร้างผลเสียขึ้น มากกว่าผลดีที่ได้รับในระยะสั้นเท่านั้น

3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยที่ต้องตัดสินใจ ทำในสิ่งที่ถูก (Do the right things.) ไม่ใช่เพียงแต่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูก (Do the things right.) ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือเคยปฏิบัติมาเท่านั้น โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแม่แบบ (Role Model) ทั้งในการทำงาน การยอมรับในปรัชญาคุณภาพ การเปลี่ยนแปลง และการรับผิดชอบในการกระทำของตนเองและลูกน้อง ขณะที่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือเพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น แต่จะต้องคิด วิเคราะห์ พยายามทำงาน และพัฒนาตนเอง และทีมงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. ความกล้า (Courage)

เป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะต้องคิดนอกกรอบของความเชื่อ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเดิม โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ เปลี่ยนแปลง รับผิดชอบและแก้ไขในการดำเนินงานของตนเองและของกลุ่ม แต่เป็นเรื่องที่

น่าเป็นห่วงมากในปัจจุบัน ที่ความกล้าหาญกลายเป็นค่านิยม (Value) ที่ถดถอยลงทุกทีในองค์กร และสังคมไทย เนื่องจากทุกคนต่างพยายามเอาตัวรอด ปกป้องผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก โดยคนส่วนใหญ่ชอบ ตัดสินใจแบบแทงกั๊ก หรือ Play Safe เสมอ หรือแสดงความกล้าแบบขำขิ้น ขาดสติ ยั้งคิด และทำเพื่อความต้องการของตนเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงแต่การแสดงพฤติกรรมที่หยาบช้า กักขฬะ และสันดานดิบออกมา ตามที่เราได้รับรู้จากสื่อต่าง ๆ เท่านั้น

5. การบริหารระบบ (System Management)

TQM เป็นงานที่ต้องวางแผนและดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนแม่บทรวม (Integrated Master Plan) ซึ่งมีความครอบคลุมในการพัฒนาศักยภาพของ องค์กร แต่ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและความผันผวนของเหตุการณ์ ซึ่งจะกำหนดขึ้นจากความเข้าใจ และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ไม่ใช่การทำโครงการ ทดลอง โดยแยกเป็นส่วน ๆ และค่อย ๆ ดำเนินการครั้งละหน่วยงานหรือสองหน่วยงาน โดยวางแผน ปฏิบัติเป็นครั้ง ๆ ไป (One At A Time) เพราะแทนที่จะสร้างเสริมการเป็นองค์กร TQM กลับจะ กลายเป็นการจัดการคุณภาพเฉพาะส่วน (Partial Quality Management) ที่ไม่สามารถบูรณาการเข้าเป็น องค์กรคุณภาพที่แท้จริง

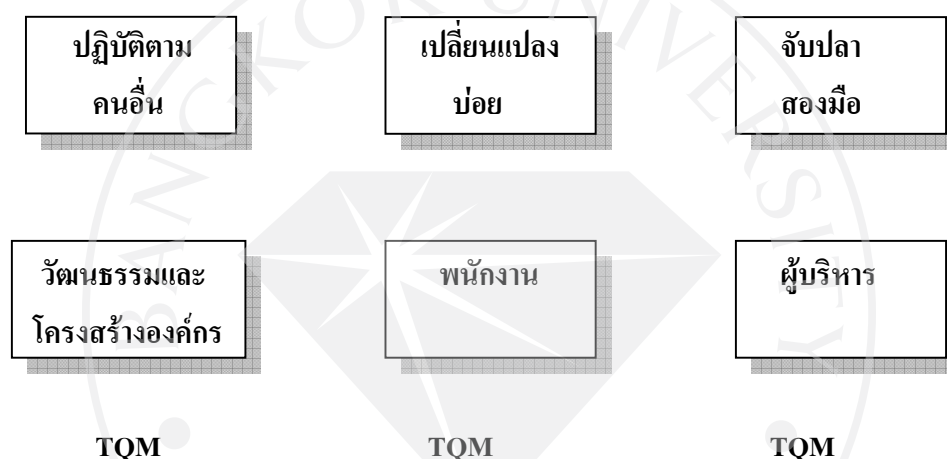
สุดท้าย ความสำเร็จในการทำ TQM นั้นอยู่ที่คน ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ใน การทำงาน และผู้บริหารต้องไม่ใจร้อน เพราะการสร้างองค์กร TQM จะเริ่มเกิดผลที่เป็นรูปธรรม เมื่อ เราดำเนินงานจนถึงระดับที่ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นความสำคัญของคุณภาพ และการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะไม่พอใจต่อคุณภาพ หรือความสำเร็จในปัจจุบัน เท่านั้น แต่ต้องหมั่นตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขให้ปฏิบัติงานก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

สาเหตุที่การประยุกต์ TQM ล้มเหลว

TQM ไม่ใช่แค่เทคนิคการจัดการคุณภาพ หรือการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านคุณภาพและความพอใจของลูกค้า ซึ่งต้องแทรกตัวเข้าไปในวัฒนธรรม ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า และสร้างเสริมพนักงานให้มีสำนึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วม ต่ออนาคตขององค์กร ผ่านการหาแนวทางปฏิบัติให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการทำงานให้ดีที่สุดในวันนี้ ยังไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารในทุกธุรกิจจะต้องมั่นใจว่าองค์กร ของเราสามารถทำงานให้ดีขึ้นในทุก ๆ วัน และมีพัฒนาการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะธุรกิจจะต้อง

แข่งขันกับตนเองและคู่แข่งภายนอกอยู่เสมอ แต่การนำ TQM มาประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งปัญหาจากหลายสาเหตุ ไม่ใช่เฉพาะแต่นิสัยที่ว่า “ทำอะไรตามใจคือไทยแท้” “มีไม่พายแต่ชอบเอาเท้าราน้ำ” หรือ “เบื่อง่ายและใจร้อนแบบคนไทย” เท่านั้น จากการสังเกตความล้มเหลวในการทำ TQM ขององค์กรต่าง ๆ เราอาจจะสรุปได้ว่าความบกพร่องมักเกิดขึ้นจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่

ภาพที่ 2.6: แสดงแผนภูมิสาเหตุแห่งความล้มเหลวในการทำ TQM



ที่มา: Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.

1. ปฏิบัติตามคนอื่น

โดยทำตามกระแส แต่ขาดความเข้าใจ และความมุ่งมั่นในการทำ TQM มาพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง ทำให้องค์กรนำเทคนิคการบริหารงานใหม่ โครงการพัฒนาศักยภาพ หรือแก้ไขปัญหาขององค์กรมาใช้ด้วยความไม่รู้ และไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ประกอบกับนิสัยคนไทยที่ไม่ชอบคิดอะไรอย่างเป็นระบบ และไม่วางแผนให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องเสียเวลาถกเถียงในเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น ความหมายของ TQM หรือใครคิดใครถูกในประเด็นย่อย ๆ ที่ไม่สำคัญ เป็นต้น จนไม่มีเวลาปฏิบัติงานที่มีคุณค่าอย่างจริงจัง ทำให้เกิดปัญหาโครงการน่าสนใจ มีการเริ่มต้นดี และการวางแผนน่าเชื่อถือ แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

หรือที่เรียนกันว่า ไร้สวย รูปมวยดี แต่ชกไม่เป็น หรือก่อนขึ้นเวทีดูน่าเกรงขาม แต่ชกทีไรแพ้ทุกที ขึ้นในองค์กรแบบไทย ๆ เสมอ

นอกจากนี้หลายองค์กรยังมีปัญหาการรับข้อมูลมาผิด ๆ หรือไม่สมบูรณ์ เนื่องจากนิสัยของคนไทยที่ไม่ชอบศึกษา และค้นคว้าข้อมูลที่แท้จริงจากต้นกำเนิด ทำให้การประยุกต์ความรู้เบี่ยงเบนหรืออาจจะบิดเบือนไปจากหลักการ และเป้าหมายที่แท้จริงในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถดำเนินงานตามหลักการ และขั้นตอนที่แท้จริง แต่ชอบ “ทำแบบไทย ๆ” หรือ “หัวมังกู ท้ายมังกร” ทำให้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหาก็ได้เพียงอาการที่ผิวเผินเท่านั้น แต่ไม่สามารถแก้ไขที่สาเหตุ และกระบวนการในการเกิดปัญหา ทำให้ปัญหาเพิ่มความซับซ้อน หมักหมม และทวีความรุนแรงขึ้น

2. เปลี่ยนแปลงบ่อย

ปัจจุบันผู้บริหารในหลายองค์กรชอบนำเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ ตั้งแต่การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives) หรือ MBO การรีอับระบบ (Reengineering) การทำ TQM การทำ 5 ส การ Benchmarking และการสร้างองค์การเรียนรู้แต่ไม่เคยประสบความสำเร็จในการใช้งานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม โดยปัญหามักจะเกิดขึ้นจากความใจร้อนของผู้บริหาร และความรู้ที่ไม่ถึงการณ์ของผู้รับผิดชอบ โครงการ ซึ่งมักจะมีคามคาดหวังที่มากเกินไป และมองที่ผลลัพธ์แบบสำเร็จรูป

ประการสำคัญ การเปลี่ยนโครงการต่าง ๆ บ่อยเกินไป เปรียบเสมือนการเปลี่ยนม้ากลางศึก ซึ่งเสี่ยงต่อความล้มเหลว เพราะสร้างความเบื่อหน่ายให้แก่สมาชิก ทำให้เขาไม่สนใจและทุ่มเทให้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าเสียเวลาทำงานปัจจุบัน ซึ่งก็ปัญหาและปริมาณมากอยู่แล้ว

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยเกินไปก็สร้างปัญหาความไม่คงเส้นคงวาของนโยบาย และปรัชญาทางธุรกิจ เมื่อผู้บริหารใหม่เข้ามา ก็มักจะสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงวิสัยทัศน์และความสามารถของตน โดยไม่ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของธุรกิจให้ชัดเจน ทำให้โครงการที่กำลังดำเนินอยู่และที่กำลังเริ่มเห็นผลต้องหยุดชะงัก และกลับมาเริ่มต้นใหม่ ซึ่งสร้างปัญหาในการปรับตัวของพนักงานและระบบ ซึ่งจะเป็นความสูญเสีย ที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทย

3. จับปลาสอง

บางครั้ง ผู้บริหารกลับพยายามที่จะประยุกต์เทคนิคการบริหารสมัยใหม่หลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะแตกต่างจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงบ่อยปัญหาการจับปลาสองมือ จะเกิดขึ้นกับผู้บริหาร

ประเภท “รักที่เสียคายน้อย” ทำให้ขาดการประสานหลัง (Synergy) ในการดำเนินงาน และโครงการ ไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่ต้องกระจายทรัพยากรขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในปริมาณที่จำกัด ไปในทุก ๆ กิจกรรม จนขาดแรงสนับสนุนที่จะผลักดันแต่ละโครงการให้ประสบความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า “การแบ่งย่อยจนเกินไป (Spread too Thin)” ซึ่งยากต่อการนำทรัพยากร งบประมาณ และผลลัพธ์กลับเข้ามารวมให้เกิดประโยชน์ สุดท้ายจึงไม่สามารถทำโครงการใดให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

ที่จัดโครงสร้าง และตำแหน่งงานตามความต้องการส่วนตัว มากกว่าความจำเป็นขององค์กร ทำให้เกิดการขยายตัวมากเกินไป และขยายตัวอย่างไร้ทิศทางของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก จนกลายเป็นอาณาจักรแห่งความขัดแย้งส่วนตัว ผลประโยชน์ และความกลัว (Kingdom of Personal Conflict, Interest and Fear) ทำให้มีปัญหาการเมืองในองค์กรที่ซับซ้อนและรุนแรง โดยพนักงานต่างกลัวว่าตนหรือกลุ่มจะสูญเสียอำนาจ ความสำคัญ หรือผลประโยชน์ ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับตนเองและกลุ่ม การแยกตัว และการเอาตัวรอด แต่ไม่ใส่ใจต่อส่วนรวม ไม่สนใจต่อการเรียนรู้และการพัฒนา จึงไม่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพและผลงานของระบบ โดยพนักงานส่วนใหญ่มักจะทำงาน เพื่อสร้างภาพหรือเอาหน้าเท่านั้น แต่ขาดสำนึกของ TQM ความรับผิดชอบและความต่อเนื่องในการทำงานอย่างแท้จริง

5. พนักงาน

ขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง เพราะผู้บริหารจะกำหนดควิสัยทัศน์ ตัดสินใจ และสั่งงานให้พนักงานปฏิบัติ โดยไม่อธิบายเหตุผล หรือถามปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ทราบว่าตนและองค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด และการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบอย่างไรกับเขา จึงเกิดความกลัวในสิ่งที่ตนไม่รู้จัก (Fear of the Unknown) ทำให้เขาต่อต้าน และไม่ยอมปฏิบัติตาม นอกจากนี้ความไม่เข้าใจในปรัชญาของ TQM ทำให้พนักงานคิดว่า การทำ TQM เป็นการเพิ่มงานของตนเอง จึงมุ่งทำงานประจำวันของตนต่อไป โดยไม่สนใจเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

เราอาจจะกล่าวได้ว่า ความล้มเหลวในการนำ TQM มาประยุกต์ในองค์กรเกิดขึ้นจากองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ โครงสร้างและวัฒนธรรม องค์กร ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์กร ที่ต่างปฏิบัติงานในทิศทางของตนแต่ไม่สอดคล้องและส่งเสริมกัน ซึ่งเราต้องแก้ไขโดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับเรื่องของ TQM อย่างแท้จริง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจ

ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อร่วมกันพองค์การของตนไปสู่เป้าหมาย การเป็นองค์กรคุณภาพสมบูรณ์แบบ ก่อนที่จะวางแผนและดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ต่อไป

TQM กับการศึกษา

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำดังเช่นปัจจุบันได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นหลายด้าน ทั้ง การเมือง สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ถึงระบบการศึกษาที่ไม่หลีกเลี่ยงไปจากผลกระทบ ดังกล่าวและเท่าที่ปรากฏผลออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ก็คือ

1. พ่อแม่ผู้ปกครองล้วนสงสัยว่า ลูกหลานของตนที่ส่งเข้าเรียนหนังสือเพื่อหาความรู้ ตามสถาบันการศึกษาทุกระดับ (โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย) จะสามารถผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ประกอบด้วยความรู้อย่างแท้จริงขึ้นมาได้หรือไม่

2. นักเรียนและนักศึกษาที่กระตือรือร้นใจเช่นเดียวกันว่า เมื่อจบการศึกษาในระดับต่าง ๆ และออกไปสู่โลกภายนอกแล้ว ตัวเองจะมีคุณภาพและความสามารถเพียงพอ หรือไม่ต่อการ ไปสมัคร เพื่อทำงานทำในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน

3. ผู้ประกอบการทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ก็จะถามไถ่อยู่เสมอในฐานะที่เป็นผู้จ้าง งานว่าต้องการได้บัณฑิตที่จบออกมาประกอบด้วยคุณภาพของความรู้ความเก่ง การขยันสู้งาน รวมถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรมปรากฏอยู่ในระดับสูง

4. สังคมก็คาดหวังอีกเช่นกันว่า เมื่อประชาชนอยู่ในฐานะผู้เสียภาษีได้แก่รัฐบาล โดยตรงจะมีวิธีการปฏิบัติเช่นใดจึงจะเข้ามามีบทบาท และแสดงส่วนร่วมในการจัดการด้านการศึกษา พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบความโปร่งใสด้านคุณภาพของบัณฑิตโดยตรง

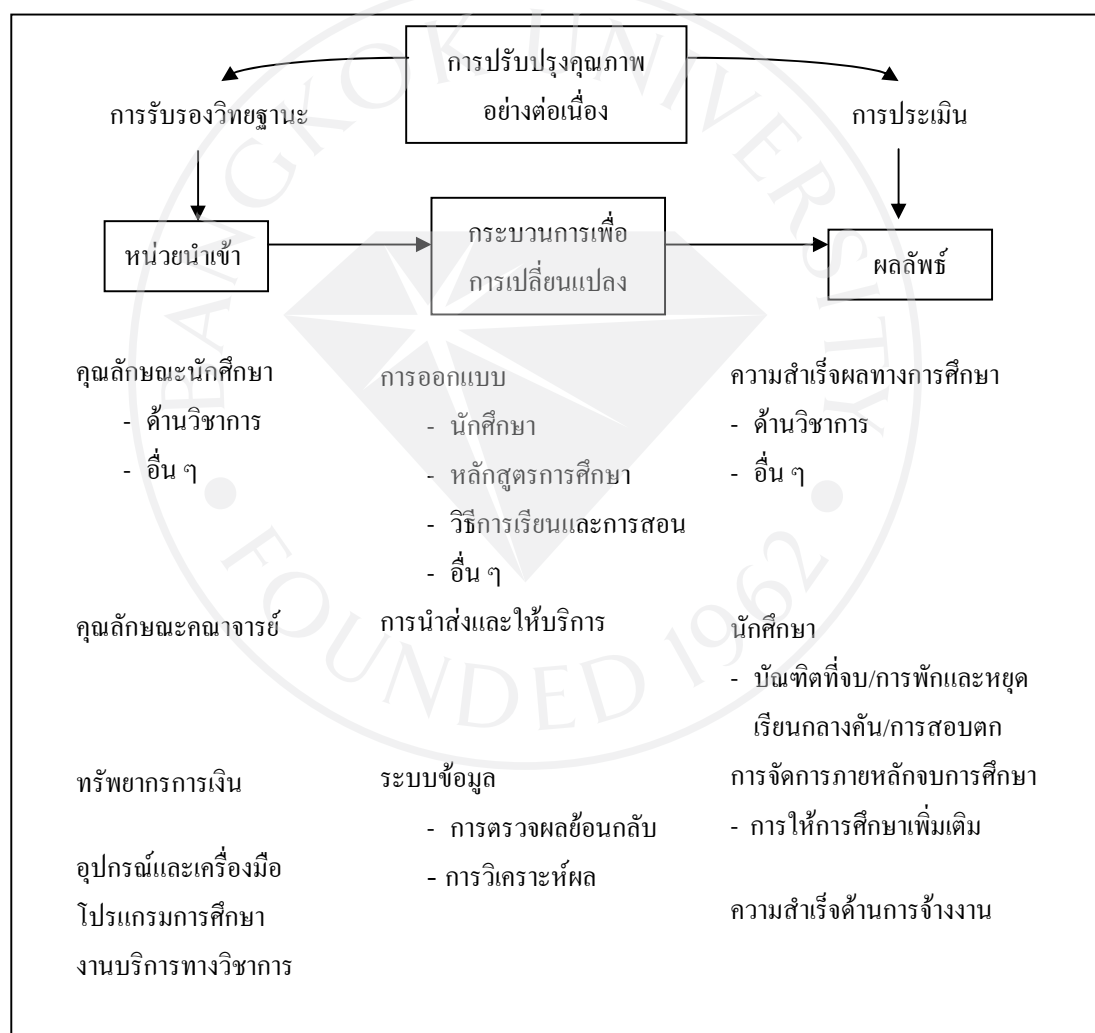
รายละเอียดที่กล่าวมานี้ทั้งหมดไม่พ้นไปจากคำว่า คุณภาพ (Quality) ระบบของการจัดการ แบบมีคุณภาพ(Quality Management System : QMS) หรือ ในด้านการศึกษาที่มีการเรียกร้องกันมากในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา (quality assurance) เป็นต้น

นอกจากรายละเอียดหลายประเด็นที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ยังได้มีการกระตุ้นให้มีการคำนึง ผลของการจัดการระบบการศึกษาโดยภาพรวมมากกว่าจะแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุแต่เพียงประการเดียว ลักษณะที่พบเห็นได้อย่างเด่นชัดก็คือ มีการกล่าวถึง ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) (สุนทร พูนพิพัฒน์, 2542)

Sallis (2002) ได้กล่าวว่า “TQM เป็นวิธีการปฏิบัติงานแต่ละขณะเดียวกันก็เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้รับบริการ

จุดหมายคือความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ TQM ไม่ใช่คำขวัญแต่เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบรอบคอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่า อาจจะกล่าวว่า TQM เป็นปรัชญาในการพัฒนาอย่างไม่มีวันสิ้นสุด แต่สำเร็จได้โดยบุคลากรหรือผ่านบุคลากร”

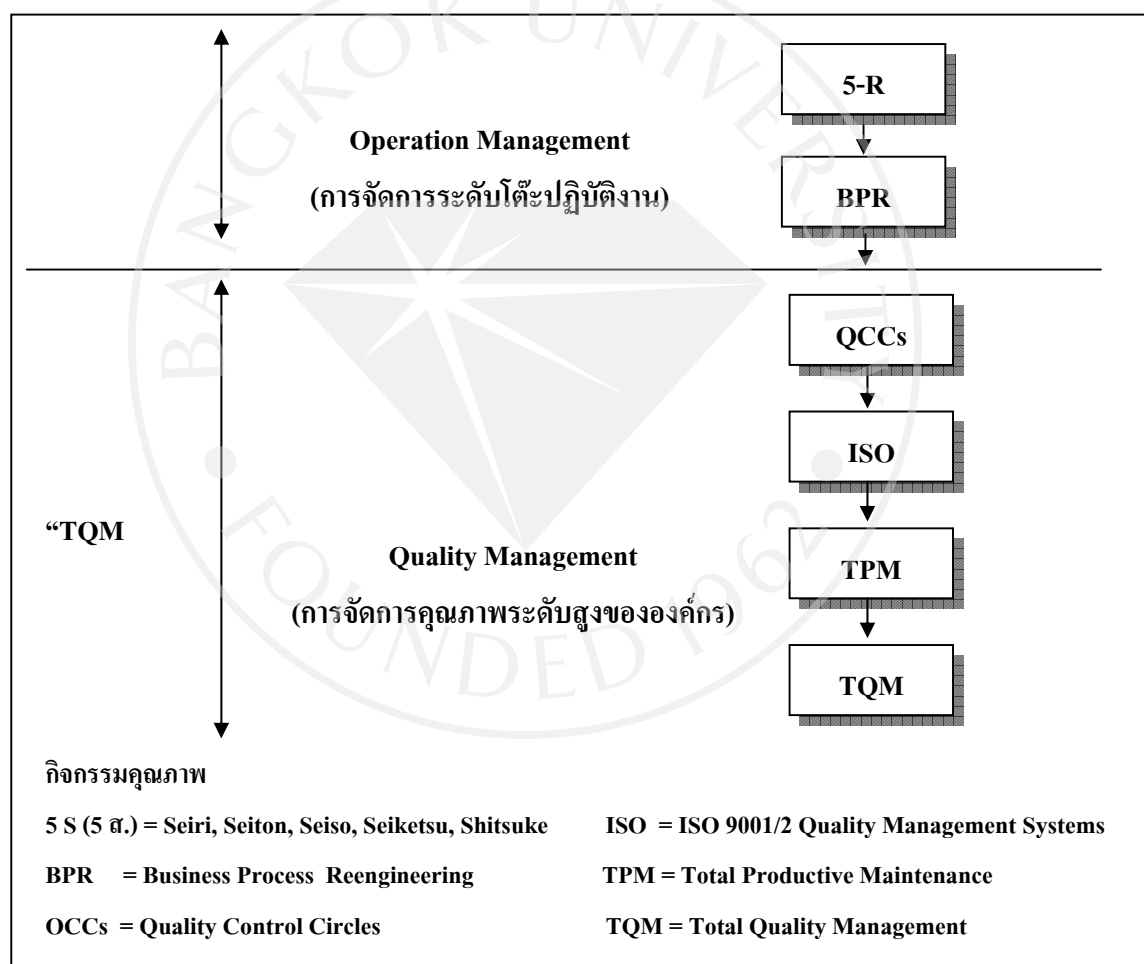
ภาพที่ 2.7: แสดงแผนภูมิแนวความคิดของ TQM ในเชิงระบบที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษา



ที่มา: สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. *For Quality*, 3(6), 132 – 135.

เมื่อพิจารณาจากหน่วยโครงสร้างของกิจกรรมคุณภาพหลัก (Basic Quality Units) Feigenbaum (1991 อ้างใน สุนทร พูนพิพัฒน์, 2542) กล่าวว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยการบริหารหน่วยกิจกรรมคุณภาพหลักจากระดับต้นสู่ระดับสูงสุดเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง (พิจารณาแผนภูมิที่ 7 ประกอบด้วย)

ภาพที่ 2.8: แสดงการบริหารหน่วยกิจกรรมคุณภาพหลักจากระดับต้นสู่ระดับสูงสุดเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง



ที่มา: สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. *For Quality*. 3(6), 132 – 135.

ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงที่สุดของประเทศไทยคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทางคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้มีแนวคิดและนโยบายชัดเจนต่อการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการนำแนวคิดและหลักการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิคและกระบวนการ TQM มาใช้ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2543)

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยว่า กลยุทธ์การนำ TQM ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องนำไปปรับให้เหมาะสมกับสภาพและวัฒนธรรมขององค์กร เพราะปรัชญาหรือแนวคิดของ TQM ไม่ใช่โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ได้กับทุก ๆ ปัญหาและทุกองค์กร จึงขอเสนอข้อคิดในการนำ TQM มาใช้ในสถาบัน ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM และวิธีการนำมาใช้
2. ต้องสอดคล้องและสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
3. การนำ TQM มาใช้ต้องตัดสินใจให้แน่นอนแล้วจึงกำหนดขั้นตอน
4. ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วนโดยค่อย ๆ นำมาใช้ทีละน้อย ไม่ใช่เต็มรูปแบบ
5. การกำหนดรางวัลต้องไม่ผูกพันกับระบบขั้นหรือซี
6. มหาวิทยาลัยต้องแต่งตั้งผู้นำหรือทีมงานกลางเป็นแกนหลัก เพื่อดำเนินงาน TQM ก่อน
7. สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด
8. มีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
9. ต้องมีความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคล

TQM สามารถนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาได้ทุกเรื่องแต่การนำไปใช้จะต้องคำนึงถึงหลักการนำไปใช้ต้องพิจารณาอุปสรรคต่าง ๆ มีการเริ่มต้นที่ดี จึงจะเชื่อได้ว่าจะประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน (ประเทือง ภูมิภัทราคม, 2539)

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ได้กล่าวว่า การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษาเป็นวิธีการบริหารงานให้เกิดคุณภาพในทุกๆ ด้าน ทุก ๆ กิจกรรมโดยทุกคนมีส่วนร่วมและมี ส่วนรับผิดชอบ โดยการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลจากการบริหารงานที่มีคุณภาพ และจะทำให้การศึกษาของชาติที่มีคุณภาพบรรลุตามอุดมมุ่งหมายของการจัดการศึกษาแนวคิดและ หลักการ TQM ที่สำคัญ ๆ ที่ผู้บริหารควรตระหนัก ได้แก่

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการในที่นี้หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้ที่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาอื่น ๆ

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน
3. การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความคิดที่หลากหลายมา

ปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรตระหนักในเรื่องของ “การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุก ๆ ครั้ง” ซึ่งจะนำสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตน ไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริง ว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัลองค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็ง และจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบ

ต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทย ให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมารับรองการดำเนินงาน ทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วน สร้างความเข้าใจในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ให้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศ

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติรวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ ที่ทำหน้าที่พัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่

1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Technical Subcommittee)

ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและกระบวนการตัดสินรางวัล กระบวนการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและเสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน รวมถึงพิจารณาถ้อยแถลงขององค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA

Promotional Subcommittee) ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ รวมถึงการหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Assessors)

ผู้ตรวจประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งอาสาสมัครมาทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมิน โดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครเข้ารับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลสู่ที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งในแต่ละปีคณะกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติจะทำการสรรหา และคัดเลือกผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติและคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากนี้ทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่หน่วยงาน สมาคมและชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

องค์กรที่ได้รับรางวัล

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม กลไกสำคัญในการแบ่งปันประสบการณ์ คือ งานสัมมนาผู้รับรางวัล (Winner Conference) และการสัมมนากรณีศึกษาที่เป็นเลิศ (Winner Best Practices) ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งหวังให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เก็บเกี่ยวบทเรียนจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย และนำไปปรับใช้กับองค์กรของตัวเอง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ทุก

รายได้แสดงความมุ่งมั่นในบทบาทของการเป็นต้นแบบของการพัฒนาด้วยการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศของตนอย่างเปิดเผยจริงใจแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนานับพันคนทุกปี เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรจำนวนมากได้ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal หรือ SEPA) หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ถูกพิมพ์และแจกจ่ายมากกว่า 70,000 เล่ม มีองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลมากกว่า 100 องค์กร และผู้สนใจที่เข้ารับการฝึกอบรมเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกว่า 100,000 คน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 3 องค์กรซึ่งเป็นองค์กรด้านการผลิตทั้งหมด และมีองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 22 องค์กรประกอบด้วย องค์กรด้านการผลิต 15 องค์กร (ในทีนี้ เป็นองค์กร SMEs 1 องค์กร) องค์กรด้านการบริการ 3 องค์กร องค์กรด้านการดูแลสุขภาพ 3 องค์กร และองค์กรด้านการศึกษา 1 องค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน และความท้าทายและความสำเร็จเปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้กับระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุการนำองค์กร

(หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า

(หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคตการมุ่งเน้นบุคลากร

(หมวด 5) การจัดการกระบวนการ

(หมวด 6) และผลลัพธ์

(หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรการทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านลูกค้า ด้านตลาดและการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำของผู้ในระดับสูงขององค์กรได้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้ในระดับสูง : ผู้ในระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้ในระดับสูงในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้ในระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) ผู้ในระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริมกำกับและส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(3) ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้ในระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองอย่างไร นอกจากนี้ ผู้ในระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กรอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ขององค์กร ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หมายเหตุ 2 องค์กรที่มีความยั่งยืนเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย นอกจากนี้้องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ นอกเหนือจากที่ให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

หมายเหตุ 3 การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ขององค์กร รวมทั้งนวัตกรรม และการปรับปรุงสภาพอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่าหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean รวมถึงการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ผู้นำระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ อย่างไร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำเพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ : องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

ให้อธิบายถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และแนวทางปรับปรุงระบบการนำองค์กร ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลองค์กร

- ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)

• การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ

• การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*) ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)

หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

หมายเหตุ 5 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบข้อ 1.1ข.(1) ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมองค์กร ได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัดขาด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎ

ข้อบังคับและกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมในภาพใหญ่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมที่อาจใช้ความสามารถพิเศษขององค์กร ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันขององค์กร ไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.6) ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย(รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรหรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หมายเหตุ 2 ความโปร่งใสในการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือ

บางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

หมายเหตุ 3 การประเมินผลการนำองค์กร อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงานผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

หมายเหตุ 4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้น และผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานและการจัดการกับการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

หมายเหตุ 5 เรื่องการช่วยเหลือสังคมในภาพใหญ่และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. อาจรวมถึงสิ่งที่องค์กรทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการ การศึกษา และสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

หมายเหตุ 6 หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร องค์กรควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2

หมายเหตุ 7 องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎข้อบังคับที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุน

หมายเหตุ 8 สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมในภาพใหญ่ และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว (1.2ค.) องค์กรควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

การตรวจประเมินการตอบคำถามของหัวข้อ

การตรวจประเมินคำตอบในแต่ละหัวข้อ พิจารณาถึงข้อกำหนดของหัวข้อ ปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรที่นำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร และระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความ

ครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงและผลลัพธ์ตามระบบการให้คะแนน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำกลยุทธ์

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ตามที่อธิบายไว้ใน โครงร่างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงความสามารถพิเศษที่จำเป็นขององค์กร
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กร (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรการจัดทำกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และลูกค้าที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน

หมายเหตุ 2 “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่นผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ ความสามารถพิเศษใหม่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาคการขายธุรกิจ การสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการและการหาพันธมิตรใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าหลักหรือของกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (*) ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- ความสามารถพิเศษขององค์กร

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
 - วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
 - นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
 - ความจำเป็นด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
 - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
 - โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังกมในภาพใหญ่ จริยธรรม กฎข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือภัยอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ข้อกำหนด จุดแข็ง และจุดอ่อนของกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะองค์กร

หมายเหตุ 4 ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรคำนึงถึง

ความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISOการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเว็บ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทาย

และความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุ 6 หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แต่หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือยุทธวิธีในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อ 6.1 และ 3.1 (*) ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าวโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

(3) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

(5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรที่สำคัญมีอะไรบ้าง ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากรอย่างไร

(6) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผน

ปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรรมวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรรมวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(6) มีอะไรบ้าง องค์กรรมวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของกลุ่มหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (*) องค์กรรมวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ องค์กรจะทำการอย่างไรหากพบว่ามีแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
- หมวด 3 เรื่องการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
- หมวด 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เรื่องการตอบสนองความจำเป็นขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร เรื่องการออกแบบและความจำเป็นของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้และเรื่องการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เรื่องการปรับเปลี่ยนความสามารถพิเศษ ระบบงาน และข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน ตามแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.6 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของ

องค์กร

หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนแปลงตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรมและนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (110 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการที่ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*)

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลไกที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้ามาใช้ผลิตภัณฑ์ และสามารถสืบค้นสารสนเทศ รวมทั้งทำธุรกรรมกับองค์กร วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งกลไกที่สำคัญในการสื่อสารมีอะไรบ้าง วิธีการและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติ

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์รวมทั้งแนวทางในการสนับสนุนลูกค้าทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

3.1 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าลูกจ้างได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างคงเส้นคงวา และส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเกื้อหนุนวัฒนธรรมนี้อย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกจ้างเพื่อ

- ให้ได้ลูกจ้างใหม่

- ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของการเป็นลูกจ้าง

- เพิ่มความผูกพันกับองค์กร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกจ้างและสร้างความสัมพันธ์กับลูกจ้างทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “ความผูกพันของลูกจ้าง” หมายถึง แรงหนุนของลูกจ้างที่ทุ่มให้กับยี่ห้อ และผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกจ้างไว้และความภักดีของลูกจ้าง ความเต็มใจของลูกจ้างในการทำธุรกิจและขยายธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกจ้างในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

หมายเหตุ 2 “ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาดผลิตภัณฑ์

ควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิต และ “ห่วงโซ่การบริโภค” จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษที่มีผลต่อความชอบของลูกจ้างและความภักดี ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล การใช้งานง่ายข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การบริการลูกจ้างหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับลูกจ้าง ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกจ้าง ควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกจ้างให้รายงานในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3 เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

หมายเหตุ 4 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า

หมายเหตุ 5 วงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงก่อนการขาย และควรรวมถึงทุกขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ในการสิ้นสุดความเป็นลูกค้า (*)

หมายเหตุ 6 สำหรับผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูเพิ่มเติมในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1 หมายเหตุ 1 และหมายเหตุ 7 และโครงสร้างองค์กร ข้อ 2 หมายเหตุ 5 อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ รวมทั้งให้อธิบายวิธีการใช้สารสนเทศจากลูกค้าเพื่อเพิ่มความสำเร็จในตลาดของตน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

3.2 เสียงของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศจากลูกค้า (60 คะแนน)

ก. การรับฟังลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด รวมทั้งมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของกลุ่มคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (*)

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทำให้เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมารวมทั้งสร้างความพึงพอใจและความผูกพันได้อย่างไร ระบบการจัดการข้อร้องเรียนขององค์กรทำให้เกิดการ

รวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรและ โดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร วิธีการประเมินส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (*)

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจ การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในอนาคตของลูกค้าได้อย่างไร วิธีการประเมินส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร และโดยคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้อย่างไร (*)

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าของคู่แข่งหรือลูกค้าที่พึงมีในอนาคตตามที่จำแนกไว้แล้วอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้ากลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อชักชวนให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ในการกำหนดและคาดการณ์ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า (รวมถึงผลิตภัณฑ์ และลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์) และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและคาดการณ์ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งแตกต่างกันระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งระหว่างวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

(3) องค์กรใช้สารสนเทศของลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางในการรับฟังลูกค้า การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า รวมทั้งการใช้ข้อมูลลูกค้าให้ทันต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันการรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลการรับประกันและข้อมูลการเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

หมายเหตุ 2 สารสนเทศจากการรับฟังลูกค้า อาจรวมถึงสารสนเทศการตลาดและการขาย ข้อมูลความผูกพันของลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า และข้อมูลการเรียน “สารสนเทศที่นำไปใช้ได้” หมายถึง ลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของผลิตภัณฑ์และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีผลต่อความสัมพันธ์ในอนาคตของลูกค้ากับองค์กร

หมายเหตุ 3 การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (3.2ข.) อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรมสารสนเทศอาจรวบรวมผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์การประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้าไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจ และทำให้สามารถแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 4 องค์กรที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน อาจรวมถึงองค์กรที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ที่อยู่ในพื้นที่อื่นหรือกับกลุ่มประชากรอื่น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (80 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไรให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม

(2) องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่า ได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร :องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวน และเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันและความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง

ใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การวัดผลการดำเนินการ (4.1ก.) นำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับทิศทางขององค์กร จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในระดับหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร

หมายเหตุ 2 ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรมคำว่า “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ 3 การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (4.1ข.) ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวน โดยผู้นำระดับสูง โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมายเหตุ 4 การวิเคราะห์ (4.1ข.) ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2

หมายเหตุ 6 ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีคุณสมบัติดังนี้ :

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- แม่นยำ
- ถูกต้องและเชื่อถือได้
- ทันกาล
- ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ (*)

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

• การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(2) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ อาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือวิธีการอื่นๆ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพัน ให้ค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า

วัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของบุคลากร

(3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำขององค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างไร

- ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรม
- จริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน (*)

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างไร

- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน และผู้จัดการ

- การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากรองค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

หมายเหตุ 2 “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

หมายเหตุ 3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิด “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” ซึ่งบุคลากรทำงานให้ดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญในการเข้าใจความผูกพันของบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้

หมายเหตุ 4 การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่นๆ ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยก็อาจยืดหยุ่นได้เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงิน ไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

หมายเหตุ 5 องค์กรอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร การตอบคำถามในหัวข้อ 5.1ข. ควรอธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการในกรณีดังกล่าว

หมายเหตุ 6 การระบุโอกาสในการปรับปรุง อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.4 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

หมายเหตุ 7 สำหรับองค์กรข้ามชาติ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้นำ ให้อธิบายแผนการ วิธีการ และการดำเนินการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย ให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารด้วย

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่ (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากรบริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้าง

ความมั่นใจและปรับปรุงสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงสำหรับความต้องการของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและเกื้อหนุนบุคลากร

(2) องค์กรสนับสนุนบุคลากร โดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างใดสิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายรวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “ขีดความสามารถของบุคลากร” (5.2ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ การตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” (5.2ก.) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนของบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือระดับความต้องการตามฤดูกาล

หมายเหตุ 2 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคตตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานในหมวด 2

หมายเหตุ 3 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การคำนึงถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมต่อการหางานใหม่ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพและช่วยพนักงานหางานใหม่ รวมถึงบริการอื่น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อดำเนินงานให้ระบบงานดังกล่าวสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งให้อธิบายถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ

ระบบงาน และกำหนดกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินใจว่ากระบวนการใดในระบบงาน โดยรวมเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

(2) ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรอย่างไร

ข. กระบวนการทำงานที่สำคัญ

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง กระบวนการเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไรหรือผลตอบแทนด้านการเงิน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ (*) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

6.1 ระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

ค. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการองค์กัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จในตลาด

หมายเหตุ 2 กระบวนการทำงานที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น

หมายเหตุ 3 ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (6.1ค.) อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ รวมถึงการแพร่ของโรคระบาด การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการออกแบบ นำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากบุคลากรลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และคู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (*) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ

รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าน้อยที่สุด(*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุน โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)

6.2 กระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2ค.) และลดความแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise วิธีการของ Six Sigma ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO วิธีการ Plan-Do-Check-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร ข้อ 2 ค.

หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลลัพธ์อื่นๆ ของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงาน ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

หมวด 7 ผลลัพธ์

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงด้วยให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของกลุ่ม และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรเชื่อมโยงกับลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในข้อ 1 ของ โครงร่างองค์กร หมายเหตุ 5 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 2

หมายเหตุ 2 การวัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง อาจถูกกำหนดโดยแหล่งผู้ให้ทุน จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อกลุ่ม และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การสร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันของลูกค้าที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กรและหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2

หมายเหตุ 2 ตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าคู่แข่งและองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงสารสนเทศและข้อมูลจากลูกค้าขององค์กรและจากองค์กรอิสระ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (*)

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(1) อาจรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงินเช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เบอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณและต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้

หมายเหตุ 2 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.3ก.(2) อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

(3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

(4) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การให้บริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 2 การตอบหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดและดัชนีชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.1 ก.(1)

หมายเหตุ 3 สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด และตามกระบวนการและสถานที่ (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์ตัวอื่นๆ ที่ไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.4

หมายเหตุ 2 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (หัวข้อ 7.1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 3 ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผลลัพธ์ และอัตราการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน การลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการกำกับดูแล เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรของโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งหลักฐานการบรรลุแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่

- (1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร
- (2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)
- (3) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(6) และ 2.2ข. ตามลำดับ

หมายเหตุ 2 การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(2) อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(4)

หมายเหตุ 4 ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.6ก.(5) ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่ระบุ

ไว้ใน 1.2ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมในภาพใหญ่ อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

วิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ผลการศึกษาศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ธนาคารอมสิน ของ ศศิรินทร์ ชัยอากาศ (2542) พบว่า การนำเทคนิค TQM มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารอมสินมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ในด้านสภาพปัญหาที่ก่อนนำเทคนิค TQM มาใช้ ด้านกิจกรรม TQM ที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านกิจกรรม TQM ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และด้านผลของการดำเนินกิจกรรม

สุดิพร ฉันทฉลิมพงศ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีดคอล์ม บัลด์ดริจ (MBNQA) มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า ในภาพรวมแล้วทุกด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกรายข้อความ โดยความคิดเห็นดังกล่าวมีระดับความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากจนถึงมากที่สุด สำหรับผลการศึกษารื่องการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ TQM ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ ของ พรพิมล โกพุดห้อย (2544) พบว่า บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารคุณภาพในระดับสูง มีทัศนคติการบริหารคุณภาพที่ดี ต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จนี้เกิดขึ้นในโรงพยาบาล พบว่า ความรู้ในแนวคิดการบริหารคุณภาพ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของพนักงานสายปฏิบัติการร้านสาขาบริษัท ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: เขตปฏิบัติการภาคเหนือของกรุงเทพมหานคร (BN) มีดังต่อไปนี้

ฉอาน วุฑฒิกรรรมรักษา (2546, หน้า 28) ศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงสร้างงานในชนบท : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการที่ได้รับรางวัลดีเด่นของตำบลคุ้มพยอม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรีกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 500 คน เป็นประชาชนเพศชายจำนวน 235 คน และประชาชนเพศหญิงจำนวน 265 คน ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมใน

ขั้นตอนการดำเนินการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือประชาชนมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการในการประเมินผล และประชาชนมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการวางแผนน้อยที่สุด

พิสิษฐ บุษยไชย (2547, หน้า 15) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกรมการสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกรมการสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างกับ ทศนคติเกี่ยวกับบทบาทของกรมการสภาตำบล โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยทั้งหมด 480 คน จากการวิจัยพบว่า ทศนคติเกี่ยวกับบทบาทของกรมการสภาตำบลที่แตกต่างกันก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อุบลวรรณ สืบยุบล (2548, หน้า 9) ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ศึกษากรณีการตั้งถิ่นฐานใหม่ของผู้มีรายได้น้อย โครงการพื้นนครบางบัว กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ศึกษากรณีการตั้งถิ่นฐานใหม่ของผู้มีรายได้น้อย โครงการพื้นนครบางบัว กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนในเขตนครบางบัว จำนวน 950 คน พบว่าความเข้าใจในหลักการของโครงการ เป็นปัจจัยเดียวที่สามารถพยากรณ์การมีส่วนร่วมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มานิตย์ เรืองรัตน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความรู้และทัศนคติทางด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมระหว่างนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่อยู่ในโรงเรียนเขตชุมชนชั้นใน และนักเรียน โรงเรียนเขตชุมชนชั้นนอก สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในโรงเรียนเขตชุมชนชั้นใน 240 คน และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่อยู่ในโรงเรียนเขตชุมชนชั้นนอก 240 คน รวม 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบความรู้ และแบบสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าซี (Z – Test) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความรู้ และทัศนคติของนักเรียนใน 2 เขตชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ทางด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอยู่ในเกณฑ์พอใช้ และนักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และผลการเปรียบเทียบความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนในเขตชุมชนชั้นใน และเขตชุมชนชั้นนอกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ศุริยา ยีขุน (2548) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในระบบป่าชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลศรีละกอ อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความแตกต่างกันในเรื่องความรู้เกี่ยวกับป่าชุมชน ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในระบบป่าชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นก่อให้เกิดความแตกต่างกันในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในระบบป่าไม้ชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

วิไลพร สมบูรณ์ชัย (2546) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดลำปาง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดลำปาง จำนวนทั้งสิ้น 955 คน จากการศึกษาพบว่า ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

ปัญญา ธนะสัมบูรณ์ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาชนบทและชุมชน ตามข้อเสนอของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรกลุ่มตัวอย่างเป็น ประชาชนที่เข้าร่วมในโครงการพัฒนาชนบทและชุมชน ตามข้อเสนอของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 670 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาชนบทและชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาชนบทและชุมชน ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดปทุมธานี พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการและความคาดหวังผลประโยชน์จากโครงการ เป็นปัจจัยที่มีผลอย่างเด่นชัดต่อการมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสแลนด์ (Osland, 2003) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของระดับบริหาร จำนวน 2 โรงงาน ที่มีการผลิตคล้ายคลึงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของระดับบริหาร การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 26 เดือน โดยการสังเกตกลุ่มตัวอย่างและใช้แบบวัดทัศนคติ โดยวัดผู้ที่เข้าร่วมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จำนวน 80 คนและผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จำนวน 82 คน จากการศึกษาพบความแตกต่างของทัศนคติต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่างที่มีการเข้าร่วมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แตกต่างกัน โดย

ผู้ที่เข้าร่วมโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีทัศนคติต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดีกว่าผู้ที่ไม่เข้าร่วมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ไซมอลซ์ และ แอนโทนี่ (Simone & Anthony, 2000, pp.16) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ทัศนคติ ความรู้และลักษณะพฤติกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Quality Behavioral Characteristics Self-Assessment : QBCSA กับกลุ่ม ตัวอย่าง 321 คนจากหลายๆแห่งด้วยกัน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานราชการ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ธารณาการ และโรงงานอุตสาหกรรมวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบทัศนคติ ความรู้และลักษณะ พฤติกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พบว่า บุคคลที่มีการ ฝึกอบรมโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แตกต่างกัน มีความรู้ทัศนคติต่อโครงการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีผลกระทบใน ทางบวกกับความรู้และทัศนคติต่อโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีทั้ง 2 องค์ประกอบสำคัญ พื้นฐานของการดำเนินโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นอย่างมาก

วิลเลียม (Williams, 2003, pp.3) ได้ทำการศึกษาการเริ่มต้นและการนำ TQM/Continuous Improvement ไปปฏิบัติ ของ 2 โรงเรียนใน Northeast Ohio เปรียบเทียบกัน โดยที่โรงเรียนหนึ่งเริ่ม โครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เมื่อ 3 ปีก่อน อีกโรงเรียนหนึ่งเริ่มโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร มาไม่น้อยกว่า 7 ปี ก่อนทำการศึกษาครั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 2 โรงเรียนมีแนวทางหรือกล ยุทธ์ในการเริ่มและดำเนินการให้สำเร็จด้วยแนวทางที่แตกต่างกันแต่มีองค์ประกอบสำคัญใน กระบวนการเริ่มโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของ 2 โรงเรียนที่เหมือนกันคือ การวางแผนและ การฝึกอบรม โดยในช่วงเริ่มต้นของการนำโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ไปปฏิบัติ ศูนย์ ฝึกอบรมของแต่ละโรงเรียนจะให้ความรู้กับฝ่ายเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร นักเรียน ฯลฯ ในเรื่องเกี่ยวกับ ความสำคัญของโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และคุณภาพ ซึ่งถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลาและ ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก แต่ก็พบว่าป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติโครงการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร ในโรงเรียน

บัคเลย์ (Buckley, 2002, pp. 5) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทัศนคติของครูใน โรงเรียนต่อผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทัศนคติของครูใน โรงเรียนต่อผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ของครูในสถาบันอุดมศึกษา ตัวอย่างประชากร ทั้งหมด 500 คน โดยเป็นครูในสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา พบว่า ครูที่มีทัศนคติต่อผู้นำแตกต่างกันมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าครูที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก มีทัศนคติที่ดีกว่าครูที่มีส่วนร่วม

สมมติฐานและกรอบแนวคิด

สมมติฐานที่ 1 : ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. ด้านการวิเคราะห์ปัญหา
2. ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. ด้านการนำไปปฏิบัติงาน
4. ด้านการติดตามประเมินผลงาน

ตัวแปรอิสระ คือ ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM

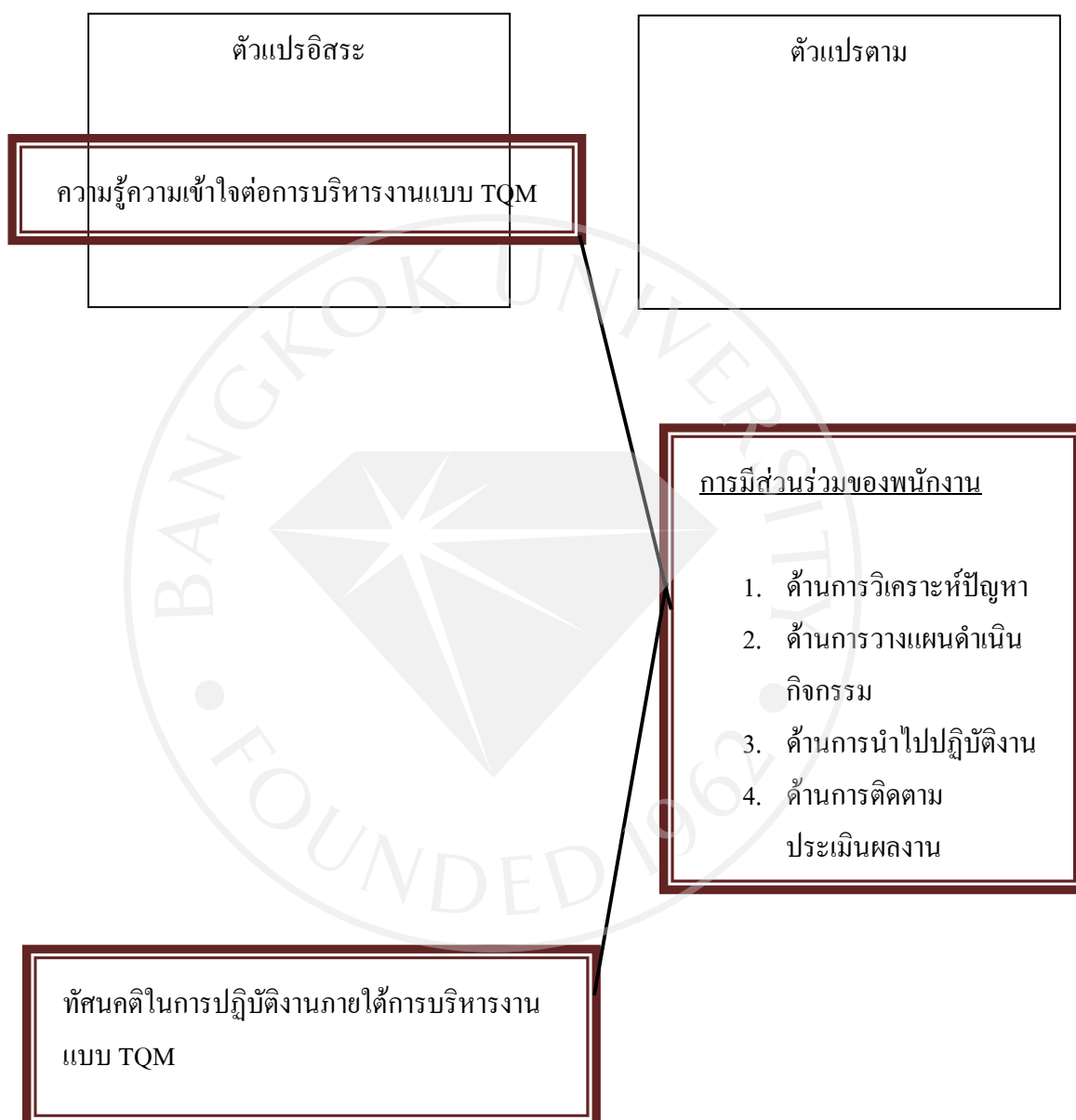
สมมติฐานที่ 2 : ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. ด้านการวิเคราะห์ปัญหา
2. ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. ด้านการนำไปปฏิบัติงาน
4. ด้านการติดตามประเมินผลงาน

ตัวแปรอิสระ คือ ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ภาพที่ 2.9: แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม โดยจะนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาทำการศึกษาและวิเคราะห์ดังมีรายละเอียดในวิธีการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การทดสอบเครื่องมือ
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. วิธีการทางสถิติ

1. กลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานในระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้น ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงาน และผู้บริหารระดับต้น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่สีลม กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยอ้างสูตรในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ทราบขนาดของประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5%

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 B แทน ระดับความคลาดเคลื่อน

Z แทน Z score ขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น

P แทน ความน่าจะเป็นของประชากร

q แทน $1 - p$

เนื่องจากค่า pq จะมีค่าสูงสุดเมื่อ $p = 0.5$ และ $q = 0.5$ ซึ่งทำให้ $pq = 0.25$ กำหนดค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

จากสูตร

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งพิจารณาการสุ่มเก็บข้อมูลแบบสอบถามจาก พนักงานในระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้น ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

- 1) การศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพ (TQM) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยที่เกี่ยว ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างโครงสร้างระบบการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้บุคคลมีความแตกต่าง ระบบการบริหารงานคุณภาพ (TQM) การดำเนินงานโครงการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ในระบบบริหารงานคุณภาพ (TQM)
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตามวัตถุประสงค์การวิจัย
- 4) นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องก่อนนำไปทดลองใช้ นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขไปทดลองใช้ (Try out) ที่กลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 30 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามแต่ละตัวแปรด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในแบบสอบถาม ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงค่าความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากกว่าแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

3. การทดสอบเครื่องมือ

จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างแล้วพบว่าได้ค่าอัลฟาของครอนบัก เท่ากับ 0.888 แสดงว่าแบบสอบถามที่ได้มีค่าความเชื่อมั่นสูง เนื่องจากมีค่าใกล้เคียง 1 จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งออกแบบให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประเด็นคำถามที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำมาทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ได้ มีการจัดลำดับคำถามตามขั้นตอน เพื่อความสะดวกและป้องกันความสับสนในการตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดรูปแบบของคำถามเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ ช่องทางการรับทราบข้อมูล และการฝึกอบรม เป็นลักษณะแบบปลายปิด (Close-ended question) โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบที่สอดคล้องกับความจริงเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม ลักษณะคำถามใช้คำถามแบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) มีจำนวน 10 ข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย \checkmark ถ้าท่านเห็นด้วย และ X ถ้าไม่เห็นด้วย โดยมีเกณฑ์ในการแบ่งระดับความรู้ความเข้าใจคือ 1-3 อยู่ในระดับน้อย, 4-6 อยู่ในระดับปานกลาง, 7-10 อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM จำนวน 10 ข้อ ซึ่งคำถามเป็นลักษณะมาตราวัดแบบ Likert Scale วัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

การวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ในการแปลความหมายของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด จากระดับคะแนน 5-1 สามารถกำหนดช่วงคะแนนได้ดังนี้

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนสเกล}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM จำนวน 12 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1.ด้านการวิเคราะห์ปัญหา 2.ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม 3.ด้านการนำไปปฏิบัติงาน 4.ด้านการประเมินผลงาน

ซึ่งคำถามเป็นลักษณะมาตราใช้เป็นแบบประเมินค่า (rating scale) โดยใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์นั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้น ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2554 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2554

6. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกไป
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลโดยโปรแกรม

สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อทำการประเมินผลตามสถิติต่างๆที่เกี่ยวข้องในการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Level of Significance)

7. วิธีการทางสถิติ

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสแล้ว นำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติประยุกต์ และสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐานเพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับชั้นการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ช่องทางการรับรู้ข่าวสารข้อมูล และประสบการณ์ฝึกอบรม ประกอบไปด้วย

7.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{x})

7.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การทดสอบความเชื่อมั่นของชุดคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ของครอนบัท (Cronbach)

สถิติอ้างอิง (Inference Statistics) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ โดยการใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ได้แก่

การทดสอบความสัมพันธ์ที่มีตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัว เพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าอิทธิพลของช่องทางการรับรู้ข่าวสารข้อมูลกับประสบการณ์ในการใช้บริการสถาบันกวดวิชาที่มีผลต่อความคาดหวังต่อส่วนประสมทางการตลาดของสถาบันกวดวิชา

โดยใช้สูตรสมการ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ดังนี้

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Y คือ ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ซึ่งในที่นี้คือการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ 1.ด้านการวิเคราะห์ปัญหา 2.ด้านการวางแผน 3.ด้านการนำไปปฏิบัติ 4.ด้านการติดตามประเมินผล

x_1, x_2, x_3 คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) กลุ่มที่ 1,2 ตามลำดับซึ่งในที่นี้ประกอบไปด้วย 1.ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM

2. ทักษะคิดในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

b_1, b_2, b_3 คือ ค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Y และ X หมายถึง ถ้า x_1 เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ Y เปลี่ยนไป b_1 หน่วย (ขึ้นอยู่กับเครื่องหมายของ b_1)

1. การทดสอบความเที่ยง (Validity) การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบ และพิจารณาเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษา และการทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ได้รับความแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความถูกต้องและสมบูรณ์อย่างยิ่ง

2. การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานซึ่งคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 30 ชุด เพื่อหาข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากแบบสอบถาม และนำข้อบกพร่องมาแก้ไขปรับปรุงก่อนที่จะนำแบบสอบถามมาใช้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือได้ ซึ่งการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถามจะใช้การวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ด้วยวิธี Alpha Coefficient (Cronbach) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ทดสอบความเชื่อมั่น สำหรับมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rate Scale) ได้กำหนดไว้ดังนี้

0.00 – 0.20	ความเชื่อมั่นต่ำมาก/ไม่มีเลย
0.21 – 0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ
0.41 – 0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง
0.71 – 1.00	ความเชื่อมั่นสูง

ตารางที่ 3.1: แสดงผล การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach's alpha (n = 30)
ด้านความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ TQM (10 ข้อ)	0.930
ด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM (10 ข้อ)	0.861
การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM	0.838
ด้านการวิเคราะห์ปัญหา (3 ข้อ)	0.848
ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม (3 ข้อ)	0.870
ด้านการนำไปปฏิบัติงาน (3 ข้อ)	0.851
ด้านการประเมินผลงาน (3 ข้อ)	0.930
รวม	0.891

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการอธิบายและการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 400 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM

ส่วนที่ 3 ทักษะคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับ ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ ช่องทางการรับทราบข้อมูล และการฝึกอบรม สรุปได้ตามตารางและคำอธิบายต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	189	47.25
หญิง	211	52.75
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มี 211 คน คิดเป็นร้อยละ 52.75 และเพศชายมี 189 คน คิดเป็นร้อยละ 47.25

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 29 ปี	158	39.5
30 – 39 ปี	168	42
40 ปีขึ้นไป	74	18.5
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.2 ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างต่ำกว่า 30-39 ปี มี 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาคืออายุ 20-29 ปี มี 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และน้อยที่สุดคืออายุ 40 ปีขึ้นไปมี 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	335	83.75
สูงกว่า ปริญญาตรี	65	16.25
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.3 ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีมี 335 คน คิดเป็นร้อยละ 83.75 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี มี 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับพนักงาน	188	47
ระดับแผนก	139	34.75
ระดับฝ่าย	73	18.25
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.4 ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นระดับพนักงานมี 188 คน คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือระดับแผนก มี 139 คน คิดเป็นร้อยละ 34.75 และระดับฝ่าย มี 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.25

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักบริหารการตลาด	130	32.5
สำนักทรัพยากรบุคคล	33	8.25
สำนักบัญชี	67	16.75
สำนักแฟรนไชส์	84	21
สำนักจัดซื้อ	29	7.25
อื่นๆ	57	14.25
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.5 ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในสำนักบริหารการตลาด มี 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือสำนักแฟรนไชส์ มี 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21 รองลงมาคือสำนักบัญชี มี 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 ลำดับรองลงมาคือสำนักอื่นๆ มี 57 คน คิด

เป็นร้อยละ 14.25 รองลงมาคือสำนักทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25 และน้อยที่สุดคือสำนักจัดซื้อ มี 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25

ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 2 ปี	54	13.5
3 – 5 ปี	101	25.25
6 – 10 ปี	163	40.75
มากกว่า 10 ปี	82	20.25
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.6 ผลวิเคราะห์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.75 รองลงมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 3-5 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.25 รองลงมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.25 และลำดับสุดท้ายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ 1-2 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50

ตารางที่ 4.7: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การทราบถึงการมุ่งสู่รางวัล TQA
– Thailand Quality Award ของบริษัทฯ ผ่านช่องทางใดมากที่สุด

การทราบถึงการมุ่งสู่รางวัล TQA	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารประกาศนโยบายในช่วง Morning Talk	63	15.75
วารสาร 7 Daily	50	12.5
7 Daily Net	115	28.75
การสื่อสารจากหัวหน้างาน	156	39
เพื่อนพนักงานบอกต่อ	16	4
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่รับทราบข่าวสารจาก การสื่อสารของหัวหน้างาน จำนวน 156คน คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมาคือช่องทาง 7 Daily Net จำนวน 115คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 รองลงมาคือผู้บริหารประกาศนโยบายในช่วง Morning Talk จำนวน 63คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 รองลงมาเป็น วารสาร 7 Daily จำนวน 50คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และลำดับ สุดท้ายายเป็นเพื่อนพนักงานบอกต่อ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4

ตารางที่ 4.8: จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม การได้รับฝึกอบรมเรื่อง TQM

การได้รับฝึกอบรมเรื่อง TQM	จำนวน	ร้อยละ
เคยได้รับการฝึกอบรม	106	26.5
ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	294	73.5
รวม	400	100

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 ลำดับรองลงมา จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารแบบ TQM

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ ต่อการบริหารงานแบบ TQM สรุปได้ตามตารางและคำอธิบายต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9: จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน ความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ TQM

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM	จำนวน	
	ใช่	ไม่ใช่
TQM คือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วม	362	38
TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานเป็นอย่างดี	281	119
TQM เน้นการทำงานอย่างอิสระจึงสามารถทำคนเดียวได้	356	44
ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ TQM	228	172
TQM ถือว่าพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นลูกค้าภายในซึ่งกันและกัน	276	124
ความสำเร็จของโครงการ TQM ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของบริษัทและหัวหน้างาน	267	133
โครงการ TQM มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก	239	161
SAVEQ คือปัจจัย 5 ประการที่สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	254	146
TQM ไม่สามารถนำมาใช้ในงานด้านบริการได้	289	111
ไม่จำเป็นต้องทำการจัดฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบ TQM ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	333	67

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.9 พบว่าโดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถาม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ

1. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ตอบคำถามถูกมากที่สุดคือ TQM คือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วม ตอบคำถามถูกจำนวน 362 คน คิดเป็นร้อยละ 90.50 ตอบคำถามผิดจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50
2. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบถูกลำดับรองลงมาคือ TQM เน้นการทำงานอย่างอิสระจึงสามารถทำคนเดียวได้ ตอบคำถามถูกจำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 89 ตอบผิด 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11
3. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ ไม่จำเป็นต้องทำการจัดฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบ TQM ตอบถูกคำถามจำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 83.25 ตอบผิดจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75
4. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ TQM ไม่สามารถนำไปใช้กับงานบริการได้ ตอบถูกคำถามจำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 72.25 ตอบผิดจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25
5. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานเป็นอย่างดี ตอบถูกคำถาม 281 คน คิดเป็นร้อยละ 70.25 ตอบผิดคำถาม 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.75
6. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ TQM ถือว่าพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นลูกค้าภายในซึ่งกันและกัน ตอบถูกคำถาม 276 คน คิดเป็นร้อยละ 69 ตอบผิดคำถาม 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31
7. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ ความสำเร็จของโครงการ TQM ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของบริษัทและหัวหน้างาน ตอบถูกคำถาม 267 คน คิดเป็นร้อยละ 66.75 ตอบผิดคำถาม 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25
8. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ SAVEQ คือปัจจัย 5 ประการที่สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตอบถูกคำถาม 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.40 ตอบผิดคำถาม 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50
9. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับรองลงมาคือ โครงการ TQM มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตอบถูกคำถาม 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.75 ตอบผิดคำถาม 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.25

10. คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกลำดับสุดท้ายคือ ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของ TQM ตอบถูกคำถาม 228คน คิดเป็นร้อยละ 57 ตอบผิดคำถาม 172คน คิดเป็นร้อยละ 43

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงจำนวน และร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ

ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
น้อย	10	2.5
ปานกลาง	122	30.50
มาก	268	67
รวม	400	100

ส่วนที่ 3 ทักษะคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านทักษะคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ข้อที่	ทักษะคติในการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ผลความคิดเห็น
1	ผู้นาองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ย่อมนำพาบริษัทไปสู่รางวัล TQA	4.575	0.6085	มากที่สุด
2	การทำงานแบบมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลักจะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงความต้องการมากขึ้น	4.7375	0.5425	มากที่สุด
3	TQM ทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้นแต่จะทำให้ผลงานออกมามากกว่าเดิม	4.045	1.2007	มากที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.11(ต่อ): ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ข้อที่	ทัศนคติในการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ผลความคิดเห็น
4	TQM เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคน	4.81	0.3928	มากที่สุด
5	การทำงานโดยคำนึงถึงขั้นตอนต่อไปเป็นเรื่องที่ยาก	3.465	1.4864	มากที่สุด
6	การทำงานโดยใช้ข้อมูลที่แท้จริงมาประกอบการทำงานเป็นไปได้ยาก	2.8425	1.4707	ปานกลาง
7	การทำงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ทำให้ต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา	4.3275	0.7692	มากที่สุด
8	การทำงานแบบ TQM ทำให้เกิดปัญหาใหม่เสมอ	3.1075	1.3154	มาก
9	การปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากกว่าเดิม	2.8275	1.2294	มาก
10	กระบวนการทำงานแบบเดิมจะเหมาะสมกว่าแบบ TQM	2.505	1.0760	ปานกลาง
รวม		3.726	0.577	ปานกลาง

ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามด้าน

1. ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ยอมรับพาบริษัทไปสู่รางวัล TQA มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.575 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.6085 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การทำงานแบบมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลักจะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงความต้องการมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.7375 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.5425 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3. TQM ทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้นแต่จะทำให้ผลงานออกมามากกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.045 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.2007 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 4. TQM เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.3928 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 5. การทำงานโดยคำนึงถึงขั้นตอนต่อไปเป็นเรื่องที่ยาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.465 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.4864 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 6. การทำงานโดยใช้ข้อมูลที่แท้จริงมาประกอบการทำงานเป็นไปได้ยาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 2.8425 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.4707 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
 7. การทำงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ทำให้ต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.575 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.6085 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 8. การทำงานแบบ TQM ทำให้เกิดปัญหาใหม่เสมอ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.1075 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.3154 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 9. การปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 2.8275 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.2294 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 10. กระบวนการทำงานแบบเดิมจะเหมาะสมกว่าแบบ TQM มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 2.505 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0760 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.58

ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	Mean	S.D.	ผลความคิดเห็น
ด้านการวิเคราะห์ปัญหา				
1.	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่องานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่เมื่อเกิดปัญหา	4.01	0.9911	มาก
2.	ได้รับโอกาสในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาในที่ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน	4.02	0.9470	มาก
3.	เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.0425	0.9015	มาก
	รวม	4.024	0.879	
ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม				
4.	มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	3.8875	1.0161	มาก
5.	มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.95	1.0632	มากที่สุด
6.	ร่วมวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ	3.895	1.0520	มาก
	รวม	3.911	0.970	
การนำไปปฏิบัติงาน				
7.	มีการจัดทำมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.9075	1.0448	มาก
8.	ใช้กระบวนการและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	3.9075	1.0472	มาก
9.	ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี	4.175	0.8099	มาก
	รวม	3.997	0.885	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.12(ต่อ): ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	Mean	S.D.	ผลความคิดเห็น
ด้านการประเมินผลงาน				
10.	ความร่วมมือการประเมินผลการดำเนินงานนโยบายต่างขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ต	4.0275	1.1202	มากที่สุด
11.	มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน	3.975	1.0450	มากที่สุด
12.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงาน	4.135	0.9691	มากที่สุด
	รวม	4.046	0.969	

ผลการศึกษาดังกล่าวที่ 3.11 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามด้าน

1. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่องานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่เมื่อเกิดปัญหา TQM ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 44 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.01 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.9911 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ได้รับโอกาสในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาในที่ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 47 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.9470 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นน้อย คิดเป็นร้อยละ 75 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.0425 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.9015 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 38.50 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.8875 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0161 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5. มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.50 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0632 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

6. ร่วมวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 39.50 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.895 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0520 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

7. มีการจัดทำมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 42.75 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.9075 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0448 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

8. ใช้กระบวนการและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 46.75 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.9075 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0472 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

9. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมาก คิดเป็นร้อยละ 61.50 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.175 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.8099 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

10. ความร่วมมือการประเมินผลการดำเนินงาน นโยบายต่างขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ต ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.0275 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.1202 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

11. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.25 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.975 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.0450 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.75 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.135 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.9691 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

13. จำแนกตามประเภทของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ด้านการนำไปปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 212 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.89 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

14. จำแนกตามประเภทของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ด้านการวางแผนดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 180 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.97 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

15. จำแนกตามประเภทของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ด้านการวิเคราะห์ปัญหา คิดเป็นร้อยละ 175 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.88 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

16. จำแนกตามประเภทของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ด้านการประเมินผลงาน คิดเป็นร้อยละ 173 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 4.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.97 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 5 ผลทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 4.13: ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบของการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
- คำนความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับ	-0.580	.176		-3.294	.001
กับการบริหารแบบ TQM	-0.008	.041	-.005	-.203	.839
- ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การ	1.233	.038	-.854	32.720	.000
บริหารงานแบบ TQM					

หมายเหตุ : $F = 356.267$, $R^2 = 0.730$, $Adjusted R^2 = 0.728$

จากตารางที่ 4.13 : จากผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Linear Regression) พบว่าในการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มีค่า sig. of $F = 0.000$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ทางสถิติกำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ที่ 72.80% ($Adjusted R^2 = 0.728$) โดยมีค่า ($\beta = 0.854$)

ค่านความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกับการบริหารแบบ TQM มีค่า sig. of $F = 0.839$ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ทางสถิติกำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นค่านความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกับการบริหารแบบ TQM ไม่ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 : ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

จากผลการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมสามารถอธิบายถึงความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM มีค่า Sig. of F = .839 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และมีค่า ($\beta = 0.005$) สรุปว่าปฏิเสธสมมติฐานแสดงว่าความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM ไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

สมมติฐานที่ 2 : ทักษะคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

จากผลการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ผู้ตอบ

แบบสอบถามในภาพรวมสามารถอธิบายถึง ทักษะคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM มีค่า Sig. of F = .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และมีค่า ($\beta = 0.854$) สรุปว่าสมมติฐานเป็นจริงแสดงว่า ทักษะคติ ในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้ การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม โดยศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหาร แบบ TQM

เป็นการสรุปผลการศึกษา ผลการทดสอบสมมุติฐาน การอภิปรายผลของการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นและนำเสนอไว้ในบทที่ 2 การนำผล การศึกษาไปใช้ในทางปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง จำนวน 211คน มีอายุระหว่าง 30-39ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในตำแหน่งพนักงาน สังกัดหน่วยงานการตลาด มีประสบการณ์ 6-10ปี รับรู้ข่าวสารของบริษัทผ่าน 7Daily Net และไม่เคย ฝึกอบรมTQM

ส่วนที่ 2 ด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับกับการบริหารแบบ TQM

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถามถูกต้อง แสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ TQM เป็นอย่างดี มี ความเข้าใจในบริบท และภาระหน้าที่ของพนักงานที่มีต่อTQM

ส่วนที่ 3 ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับทัศนคติมากที่สุด คือTQM เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคน ในองค์กร แสดงว่าการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการทำงาน โดยคำนึงถึงขั้นตอนต่อไป เป็นเรื่องยาก ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการมีส่วนร่วมมาก ถึงมากที่สุด แสดงถึงการที่พนักงานให้ความสำคัญต่อกิจกรรม และแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับองค์กรในการกำหนดขอบเขตงาน และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ภายใต้การบริหารงานแบบ TQM มากที่สุด และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม และการนำแผนงาน ไปปฏิบัติงาน น้อยที่สุด

จากผลการวิจัย ควรให้พนักงานในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในทุกๆกิจกรรมของบริษัท โดยเฉพาะการกำหนดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดขอบเขตงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และทีมงาน ตลอดจนนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานนำมาร่วมกันแก้ไข พร้อมมีเวทีให้ทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันภายในองค์กรกับเป้าหมายของบริษัทฯ

ส่วนที่ 5 ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM หรือ ทักษะคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM โดยรวม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM มากกว่าความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA –Thailand Quality Award ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตสีลม สามารถอภิปรายแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารงานแบบ TQM ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ TQM ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การนำระบบบริหารงานคุณภาพ มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร ต้องอาศัยผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรทุก

ระดับ มีส่วนร่วมในทุกๆกิจกรรมของบริษัท ทั้งนี้เพื่อสร้างการรับรู้และเต็มใจมีส่วนร่วม คือการยอมรับอย่างเต็มที่ที่จะร่วมดำเนินในทุกๆกิจกรรมของบริษัท โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

จากผลการพิสูจน์สมมติฐานแสดงให้เห็นว่า ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบ TQM ไม่มีส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ในTQM เป็นเพียงพื้นฐานความเข้าใจส่วนบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ และรับรู้ข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ส่งผลต่อผลงานที่ผลิตออกมากซึ่งสะท้อนถึงทักษะด้านความรู้เฉพาะบุคคล

ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ปัญหา จะเห็นได้ว่าทัศนคติในการทำงานที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมด้านการวิเคราะห์ปัญหา จากผลการพิสูจน์สมมติฐานแสดงถึงความสัมพันธ์ในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานที่กระบวนการที่ไม่ดี ย่อมส่งผลต่อทัศนคติในการปฏิบัติงาน

ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ด้านการวางแผนปฏิบัติงาน จากการพิสูจน์สมมติฐาน พนักงานในองค์กรให้ความสำคัญขั้นตอนในการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกับผู้บริหารและเพื่อนๆพนักงานเนื่องจากต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการร่วมวางแผนกำหนดเป้าหมาย และแผนงานต่างๆขององค์กร

ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ด้านการนำไปปฏิบัติงาน จากผลการพิสูจน์สมมติฐานแสดงถึงความสัมพันธ์ของทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ด้านการนำไปปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานในองค์กรส่งผลให้กระบวนการทำงานมีมาตรฐานอย่างเป็นระบบ มีการนำกระบวนการทำงานที่เหมาะสมมาใช้งาน และการร่วมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ย่อมส่งผลต่อกันมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเช่นกัน

ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ด้านการประเมินผลงาน จากผลการพิสูจน์สมมติฐานแสดงถึงความสัมพันธ์ของทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผลงานเป็นอย่างมาก พนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินผลในองค์กรแบบ 360องศา นั่นคือการประเมินตนเอง การประเมินเพื่อนร่วมงาน การประเมิน

หน่วยงาน ผ่านช่องทางๆอินเทอร์เน็ตในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และหน่วยงานซึ่งผลที่ออกมาจะนำไปพัฒนาการทำงานได้ในขั้นต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากผลการวิจัย ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมจากทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม จนเกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างเป็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อเกิดการประสพการณ์ที่ดีต่อพนักงานในองค์กร

ทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากประสพการณ์การปฏิบัติงานที่ดีภายในองค์กร ดังนั้นควรให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมกับทุกๆ กิจกรรม ทั้งนี้เพื่อสร้างการเต็มใจให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของบริษัทฯ จนเกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งองค์กร จนประสพความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นคือรางวัล TQA

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนอาจจะให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง อันมีเหตุผลมาจากหลายปัจจัยเช่นเวลาในการกรอกแบบสอบถาม ภาระหน้าที่ๆ รับผิดชอบ

ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล คือจากการวิจัยในครั้งนี้ที่เลือกที่จะเก็บข้อมูลพนักงาน และผู้บริหารระดับต้นเท่านั้น แต่จากผลการวิจัยทำให้วิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารระดับสูงมีส่วนผลักดันให้การบริหารงานแบบ TQM เพื่อการคว้ารางวัล TQA เป็นอย่างยิ่งเนื่องจากทัศนคติที่ดีของพนักงานนั้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารในหน่วยงานที่เป็นแรงผลักดันสำคัญ เช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพียงอย่างเดียว

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์.
- กาญจนา คำสุวรรณ และ นิตยา เสาร์มณี. (2545). *จิตวิทยาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: การเวก.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชย์เจริญ. (2546). *TQC and TPM*. กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- กุนจันทร์ สิงห์สุ. (2545). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำแผนชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนาชุมชน.
- จำรอง เงินดี. (2545). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- ชวาล แพร์ตกุล. (2545). *เทคนิคการวัดผล*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เชิดศักดิ์ โฆวาสิทธิ์. (2545). *การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศรีปทุม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2545). *ระเบียบการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: บีแอนด์บี พับลิชชิง.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2543). *ทัศนคติการวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2531). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- ปรีทรรณ์ พันธบุรุษย์. (2546). *TQM ภาคปฏิบัติ: เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ สียามา*. กรุงเทพมหานคร: ส.ส.ท.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ราชภัฏสวนดุสิต.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2546). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- รัชนี นพเกตุ. (2540). *จิตวิทยาการรับรู้*. กรุงเทพมหานคร: ประกายพริก.

- ลัดดา กิติวิภาค. (2545). *ทัศนคติทางสังคมเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: ชวนพิมพ์.
- วรรณิ์ สุกิมะระ. (2547). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- วาสนา ประवालพฤกษ์. (2548). *ทัศนคติในแง่จิตวิทยาว่าผลการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปรีชญ์ ลักขิตานนท์, สุกร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2541). *กลยุทธ์การตลาด และการบริหารการตลาด*. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศุภกนิษฐ์ พลไพรินทร์. (2549). *เทคนิคการประมวลผล*. กรุงเทพมหานคร: แพร์พิทยา.
- สมใจ ปราบพล. (2544). *การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ: การสอบแบบทักษะชีวิตแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2546). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุชา จันทน์เอม. (2541). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุปราณี ศรีจัตราภิมุข, เสนาะ ดิยาวี และ นิยะดา ชูณหวงศ์. (2524). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ศรีนครินทร์วิโรฒ.
- สุมณฑา พรหมบุญ. (2544). *ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุมณฑา พรหมบุญ และอรพรรณ พรสีมา. (2549). *การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม: ต้นแบบการเรียนรู้ทางด้านหลักทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อนันต์ ศรีโสภา. (2548). *การวัดและการประเมินผลการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2545). *สุดยอดพัฒนาการเรียนการสอน*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์.

บทความ

- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2545). ลักษณะการวิจัยทางจิตพฤติกรรมศาสตร์ที่สามารถชี้้นำการพัฒนาบุคคลอย่างครบวงจร. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*. 15(2), 129-151.
- ธีระพร อูวรรณ โฉม. (2547). การวัดทัศนคติ: ปัญหาในการใช้เพื่อทำนายพฤติกรรม. *วารสารครุศาสตร์*. 14, 133 – 136.
- ประเทือง ภูมิภัทราคม. (2539). การจัดการคุณภาพแบบ TQM (Total Quality Management – TQM). *วารสารวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ*. 3(6), 66-71.

- ประวิทย์ จงวิศาล. (2548). TQM สัมพันธ์กับสังคมอย่างไร. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For Quality)*. 7(41), 90.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. (2543). TQM กับการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารครุศาสตร์*. 7(10), 19-33.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 7(64), 19 – 50.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา. *วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน*. 6(4), 56-61.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. *For Quality*. 3(6), 132 – 135.
- สุริยา ยี่ขุน. (2548). เทศบาลตำบลปรีกรับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ 2553 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน. *วารสารต้นปรีก*. 11(3), 12.

วิทยานิพนธ์

- เกียรติศักดิ์ เรือนทองดี. (2546). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการพัฒนา: ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลสหกรณ์นิคม อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จันทร์ทิพย์ ชูสมภพ. (2547). ความรู้ ทักษะ และแนวโน้มการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานที่ดีของ พนักงานและผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรา วิมลธารง. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยกับการจัดการความปลอดภัยของผู้ควบคุมงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์จักรยานยนต์ใน จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นอาน วุฒิกิจกรรมรักษา. (2546). ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสังคมที่มีผลต่อการเข้าร่วมของ ประชาชนใน โครงการสร้างงานในชนบท : ศึกษากรณีโครงการที่ได้รับรางวัลดีเด่น ตำบลคุ้ม พะยอม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชัยวัฒน์ ดันติภาสวสิน. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปัญญา ณะสัมบัณ. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาชนบทและชุมชน ตามข้อเสนอของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปิยะธิดา คล้ายพงษ์พันธ์. (2540). ทักษะคิดของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีต่อโฆษณาแอมพูนูสระดมทางโทรทัศน์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรพิมล โกพุดห้อย. (2544). การประยุกต์แนวความคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ TQM ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาลในเขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิสิษฐ์ บุญไชย. (2547). การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกรมการศึกษาดำบด : ศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มานิตย์ เรืองรัตน์. (2546). ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิไลพร สมบูรณ์ชัย. (2546). การมีส่วนร่วมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศศิรินทร์ ชัยอาภา. (2542). การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM): ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภนิษฐ์ พลไพรินทร์. (2549). ความรู้ ทัศนคติเกี่ยวกับโรคเอดส์และพฤติกรรมของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยเอดส์ในโรงพยาบาลของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สุดีพร นันท์เฉลิมพงศ์. (2543). *การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มิลคอล์ม บัลด์ดริจ (MBNQA)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุริย์ ตันท์ศรีสุโรจน์. (2548). *การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของผู้นำเยาวชนในชุมชนคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุริยา ชื่น. (2548). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในระบบป่าชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลศรีละกอ อำเภोजักราช จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนครราชสีมา.
- อุบลวรรณ สืบขุบล. (2548). *ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่อยู่อาศัยศึกษากรณีการตั้งถิ่นฐานใหม่ของผู้มีรายได้น้อย โครงการพื้นนครบางบัว กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เว็บไซต์

- ปริวัตร เขื่อนแก้ว. (2550). *แนวทางการจัดการเรียนรู้และประเมินผล*. สืบค้นวันที่ 10 ต.ค. 2554, จาก http://www.wijai48.com/learning_stye/learningstyle.htm.

Books

- Allport, G.W. (2003). *Attitudes* (In C.M. Murchison ed). Winchester, MA: Clark University Press.
- Davis, A.K. (2000). *Experiential Learning theory bibliography*. Boston: McBer.
- Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fayol, H. (1841). *Industrial and General Administration*. London: Pitman.
- Feigenbaum, A.V. (2003). *Total Quality Control* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Frank, B. & Gilbreth, L.M.(1868 & 1878). *Critical Evaluations in Business and Management*. London: Constable.
- Gantt, H.L. (1861). *Organizing for work*. New York: Harcourt, Brace and Howe.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1996). *Organizational Behaviour and Management* (4th ed). London: Irwin.

- Kolb, D. (1994). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1908). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1906). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Munro-Faure, L. (2005). *Implementing Total Quality Management*. New York: Ptiman.
- Osland, J.S. (2003). *Total Quality Management*. New York: Nichols Publishing.
- Reeder, G.D. (2005). *Attributing motives to other people*. New York: Guilford Publications.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2000). *Organizationbehavior* (7th ed). New York: Von-Hoffman.
- Taylor, F.W. (1856). *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton.
- Thurstone, L.L. (2002). *Attitude Theory and Measurement*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Weber, M. (1864). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Monthly Review Press.
- Williams, R.L. (2003). *Essentials of TQM/Continuous Improvement*. New York: American Management Association.
- Zimbarco, P., Ebbesen, E., & Maslach, C. (2004). *Influencing Attitudes and Changing Behavior*. New Haven: Addison-Wesley Publishing.

Articles

- Bank, W. (2004). Organizational Effectiveness Task Force Summary of Progress to Date. *Organizational Effectiveness Task Force*, 11(9), 12.
- Buckley, D. (2002). Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader actions that Stimulate Individual and Group Learning. *Dissertations Abstracts International*, 58(3), 0692.

Webpage

- Farago, J., & Skyme, D. (2003). *The Learning Organization*. Tersedia dalam. Reteieved 10 October 2011, from www.skyrme.com.
- Simone, L.A., & Anthony, J.T. (2000). *TQM and contingency-based research*. Reteieved 10 October 2011, from http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management.





แบบสอบถาม

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่รางวัล TQA – Thailand Quality Award ของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อาคารซีพี ทาวเวอร์ สีลม

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่2 ความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารแบบ TQM

ส่วนที่3 ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

ส่วนที่4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

คำตอบของท่านที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์จะช่วยให้งานวิจัยดำเนินไปอย่างถูกต้อง และมีประโยชน์สูงสุด ขอใคร่ความอนุเคราะห์โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ และเป็นจริงโดยเลือกคำตอบ เพียงข้อเดียว โดยเติมเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความในช่องว่าง ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือ

อภิษฎา มารีน

ส่วนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

- (1) ชาย
(2) หญิง

2. อายุ

- (1) 20-29 ปี (2) 30 – 39 ปี
(3) 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา (วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด)

- (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
(3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

- (1) ระดับพนักงาน (2) ระดับแผนก
(3) ระดับฝ่าย

5. หน่วยงานที่สังกัด

- (1) สำนักบริหารการตลาด (2) สำนักทรัพยากรบุคคล
(3) สำนักบัญชี (4) สำนักแฟรนไชส์
(5) สำนักจัดซื้อ (6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. ประสบการณ์ทำงาน

- (1) 1-2 ปี (2) 3-5 ปี
(3) 6-10 ปี (4) มากกว่า 10 ปี

7. ท่านทราบถึงการมุ่งสู่รางวัล TQA – Thailand Quality Award ของบริษัทฯ ผ่านช่องทางใดมากที่สุด (เลือกคำตอบเดียว)

- (1) ผู้บริหารประกาศนโยบายในช่วง Morning Talk
(2) วารสาร 7 Daily (3) 7 Daily Net
(4) การสื่อสารจากหัวหน้างาน (5) เพื่อนพนักงานบอกต่อ

8. ท่านได้รับการฝึกอบรมเรื่อง TQM

- (1) เคยได้รับการฝึกอบรม (2) ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2. ความรู้ ความเข้าใจ ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย
√ ถ้าท่านเห็นด้วย และ X ถ้าไม่เห็นด้วย

ข้อที่	ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบ TQM	คำตอบ
1	TQM คือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วม	
2	TQM เป็นกระบวนการที่ช่วยในการแก้ปัญหาการทำงานเป็นอย่างดี	
3	TQM เน้นการทำงานอย่างอิสระจึงสามารถทำคนเดียวได้	
4	ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ TQM	
5	TQM ถือว่าพนักงานทุกคนในองค์กรเป็นลูกค้าภายในซึ่งกันและกัน	
6	ความสำเร็จของโครงการ TQM ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของบริษัทและหัวหน้างาน	
7	โครงการ TQM มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก	
8	SAVEQ คือปัจจัย 5 ประการที่สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	
9	TQM ไม่สามารถนำมาใช้ในงานด้านบริการได้	
10	ไม่จำเป็นต้องทำการจัดฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบ TQM ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	

ส่วนที่ 3 ทศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อที่	ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ย่อมนำพาบริษัทไปสู่รางวัล TQA					
2	การทำงานแบบมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลักจะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ตรงความต้องการมากขึ้น					
3	TQM ทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้นแต่จะทำให้ผลงานออกมามากกว่าเดิม					
4	TQM เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคน					

ข้อที่	ทัศนคติในการปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	การทำงาน โดยคำนึงถึงขั้นตอนต่อไปเป็นสิ่งที่ยาก					
6	การทำงาน โดยใช้ข้อมูลที่แท้จริงมาประกอบการทำงานเป็นไปได้ยาก					
7	การทำงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM ทำให้ต้องมีการจัดการกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา					
8	การทำงานแบบ TQM ทำให้เกิดปัญหาใหม่เสมอ					
9	การปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานแบบ TQM เป็นเรื่องที่ยุ่งยากมากกว่าเดิม					
10	กระบวนการทำงานแบบเดิมจะเหมาะสมกว่าแบบ TQM					

ส่วนที่ 4 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานภายใต้การบริหารแบบ TQM

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ระดับของการมีส่วนร่วม				
		5	4	3	2	1
ด้านการวิเคราะห์ปัญหา						
1	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่องานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่เมื่อเกิดปัญหา					
2	ได้รับโอกาสในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาในทีมงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน					
3	เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
ด้านการวางแผนดำเนินกิจกรรม						
4	มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน					
5	มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
6	ร่วมวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ					

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	ระดับของการมีส่วนร่วม				
		5	4	3	2	1
ด้านการนำไปปฏิบัติงาน						
7	มีการจัดทำมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ					
8	ใช้กระบวนการและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม					
9	ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี					
ด้านการประเมินผลงาน						
10	ความร่วมมือการประเมินผลการดำเนินนโยบายต่างขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ต					
11	มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน					
12	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงาน					

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า และการให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม
นายอภัย มารีน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อสกุล	นายอภัย มารีน
วันเดือนปีเกิด	6 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสงคราม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 4/1 ม.1 ต.สวนหลวง อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม 75110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	มัธยมศึกษาตอนปลาย
	จากโรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย
พ.ศ. 2546	คณะศิลปศาสตร์ เอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกการตลาด

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ ๑๒ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๕๕

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) อภิษฎา มาลี อยู่บ้านเลขที่ 4/1 ม.1
ซอย..... ถนน..... ตำบล/แขวง คลองเตย
อำเภอ/เขต คลองเตย จังหวัด กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10110
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7570200695
ระดับปริญญา ครี โท เอก
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา..... คณะ บัณฑิตวิทยาลัย
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ อัตรารายได้ และพฤติกรรมการใช้จ่ายของครัวเรือน
กรุงเทพมหานคร TQM สิ่งแวดล้อมที่มีส่วนต่อมให้กรมผู้ร่าง
TQA - Thailand Quality Award ของพนักงาน มินิโทเนอจันท์ไทยทีล
ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า "สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์")

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกจำหน่าย เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ

()

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

(ดร.ชนนภา รอดศักดิ์)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ.....พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน

(จินตนา แก้วมงคล)

