



กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม

เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดร.บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน และ 3) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศจำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลจากการวิจัย พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมพบว่ามีค่าสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์ประกอบของปัจจัย จำนวน 8 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1) องค์การสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2) ตรวจสอบข้อความที่สื่อสารออกไปและเปิดรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากร 3) ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การมีการกำหนดประเด็นเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน 4) จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสถิติต่างๆ 5) วางแผนแนวโน้มอุตสาหกรรมล่วงหน้า 6) ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมครอบคลุมทุกกระบวนการ 7) ใช้เครื่องมือการออกแบบวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 8) ผู้นำองค์การใช้ภาษาสื่อสารที่บุคคลแต่ละระดับสามารถเข้าใจง่าย โดยตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันพยากรณ์องค์ประกอบของปัจจัยดังกล่าวได้ร้อยละ 84.00 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์ 0.244 และจากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน พบว่า การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหาร, ธุรกิจอุตสาหกรรม, ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

* คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก



Total Quality Management Strategy of Industrial Business for Sustainable Success

Dr.Bundit Lamesawan
Phitsanulok University

Abstract

The objectives of the study were to 1) study the importance of factors affecting the success of total quality management of industrial business for sustainable success 2) analyze the factors that influence the success of total quality management of industrial business for sustainable success and 3) define a total quality management strategy for an industrial business for sustainable success. The sample used in the research was 181 personnel in manufacturing enterprise who received the National Quality Award and the Executive Award for Excellence. The research instrument was a questionnaire. The statistics used in the research consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient analysis and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that analyzing the importance levels of factors affected the successfulness of total quality management of business. For the overall image, the significance level was at a high level. When analyzing factors which affected the successfulness of total quality management with behavior total quality management of industrial business, it was found that 8 factors were influence on the successfulness with statistically significant at 0.05. 1) The organization should set the standard for each customer service. 2) Check the communication message and open feedback channels from personnel. 3) The risk management system of the organization must be clearly defined. 4) Collect data in the form of statistics. 5) Plan for industry trends in advance. 6) Apply total quality management cover all processes 7) Use the tools designed to analyze the needs of customers. 8) The leader of the organization must use communication language at each level which personnel can easily understand. In conclusion, the two complementary predictors could significantly predict the factors affecting the success of total quality management at the level of 84.00 with standard deviation at 0.244, and considering the 8 factors, it was found that assessment of suitability and probability in applying strategy by professional were at a very high level.

Keywords: management strategy, industrial business, sustainable success

บทนำ

จากกระแสความแรงของ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development) ซึ่งเป็นหนึ่งใน Megatrend ของโลกที่ได้รับการยอมรับจากทุกวงการในการขับเคลื่อนธุรกิจยุคปัจจุบัน กานต์ ตระกูลฮุน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, <https://www.ftpi.or.th>) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG กล่าวว่า “ธุรกิจวันนี้ ต้องตระหนักถึงการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทางเลือกสำหรับองค์กรว่าจะทำหรือไม่ทำ แต่เป็นวิถีปฏิบัติอันจำเป็น หรือ Must Have Agenda ที่ต้องวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ นักธุรกิจทั่วโลกต่างก็ให้ความสนใจที่จะลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และองค์กรที่ทำเรื่องนี้ก็ไม่ได้สนใจเฉพาะเรื่องประเด็นความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังสนใจในเรื่อง “การเติบโตทางธุรกิจ” อีกด้วย” การวางแผนองค์กรให้เติบโตในระยะยาวนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลในรายละเอียดมิติต่างๆ ของการบริการองค์กรด้วยนั่นเอง หากองค์กรที่ต้องการยั่งยืนระยะยาวยังไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ก็อาจจะยังไม่เห็นภาพขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และอาจทำให้การทำธุรกิจนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ปัจจัยต่างๆ

เป็นที่ทราบกันดีว่า คุณภาพของสินค้า และการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีบทบาทเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จทางการตลาด การบริหารงานคุณภาพช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาด้านคุณภาพระยะเวลารอสินค้า และต้นทุนการผลิตด้วยการบริหารงานที่เป็นระบบ การบริหารงานคุณภาพไม่ได้มีประโยชน์แต่เพียงการพัฒนาด้านเทคนิคขององค์กร แต่ยังช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้พนักงานมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นและมีการสื่อสารที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา บางองค์การนำการบริหารงานคุณภาพมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสร้างความพอใจในการทำงานด้วย

วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 3) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 181 คน

กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ปัจจัยในการบริหารงานในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างร่วมกัน จึงจะเกิดกิจกรรมในการดำเนินงานบริษัทชั้นเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่างๆ นั้น เรียกว่า McKinney 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการ



ประเมินองค์การ โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับ และนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่า องค์การนั้นๆ มีจุดแข็ง และจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ

กลยุทธ์การบริหารคุณภาพ

องค์กรที่มีศักยภาพ คือ องค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นก็คือองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคด้วยนั่นเอง ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์กรก็คือการมุ่ง “พัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา แล้วผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายที่รักในการพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ดียิ่งขึ้นด้วยนั่นเอง ดังที่ Clark (2001 อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) กล่าวว่ากลยุทธ์การแข่งขันเกิดขึ้นจากความพยายามในการศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ในแง่มุมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต หรือความล้มเหลวแห่งการดำเนินธุรกิจขององค์กร อย่างต่อเนื่อง

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด จึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระเบียบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไป-เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ



ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ และเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยม และความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราารู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคน เพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรง และสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์การก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นจะต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (Metha Suvanasarn, <https://itgthailand.wordpress.com>)

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไป ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุด



ขององค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจงในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

- กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
- ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันที่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร



ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

– การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

– การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงกรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยง
 - ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- พนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ และในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้น เป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยงการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความยั่งยืน หมายถึง การยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องมิวิสัยทัศน์ที่มองการไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช่ว่าหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่ดีนั้นก็ต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงสังคมยังส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโต และก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งอีกด้วย



- **อุดมการณ์องค์กร (Ideology)** : องค์กรที่ขาดอุดมการณ์ชัดเจนมักไม่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนด้วยเช่นกัน รวมถึงไม่มีแก่นยึดในการที่จะมุ่งดำเนินไปข้างหน้า องค์กรที่เริ่มต้นด้วยอุดมการณ์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรรู้ภารกิจสำคัญของตน และรู้ว่าสิ่งที่ควรทำนั้นคืออะไร สิ่งที่ไม่ควรทำนั้นคืออะไร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีรายละเอียดในด้านอื่นๆ ที่ชัดเจนตามมาด้วย อีกอย่าง อุดมการณ์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกความมุ่งมั่นขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่งด้วย

- **คุณค่าของธุรกิจและองค์กร (Value)** : คุณค่าของธุรกิจและองค์กรในที่นี้ไม่ใช่อยู่ที่ตัวเงิน แต่อยู่ที่การตีคุณค่าของแต่ละองค์กรเอง หากองค์กรตีค่าของธุรกิจของตนให้มีคุณค่าก็จะถือว่าองค์กรให้ความสำคัญและภาคภูมิใจในธุรกิจนั้น ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินกิจการในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้นด้วย แต่หากเราไม่เห็นคุณค่าของธุรกิจของตนเอง เราอาจไม่เห็นโอกาสในการเติบโต ไม่เห็นโอกาสทางการค้า รวมถึงไม่เห็นคุณค่าขององค์กรในธุรกิจนั้นได้ หากเรารู้จักสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและองค์กรเรา อาจกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ และเมื่อเราเห็นค่าเราก็จะผลักดันให้เดินต่อไปในระยะยาวได้เช่นกัน

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** : วิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพาองค์กรไปได้ไกลเพียงไร หากเรามองเห็นโอกาส ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ยอดเยี่ยม ย่อมมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งก้าวไกลยิ่งมีส่วนให้องค์กรมีความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นตาม การวางวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกได้ว่าองค์กรนั้นจะก้าวไกลเพียงไร

- **พันธกิจ (Mission)** : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วก็นำไปสู่การวางพันธกิจขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่พร้อมจะยั่งยืนระยะยาวจะมีการสร้างแนวทางในการประกอบธุรกิจของตนให้เป็นหลักการในการปฏิบัติตาม เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิถีของตนได้อย่างชัดเจน การขับเคลื่อนวิถีของตนนั้นบ่งบอกได้ถึงการวางแผน การปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายที่เห็นได้ชัด และการมุ่งสู่เป้าหมายที่ไม่ล้าหลัง แนวทางในการประกอบธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีรูปธรรมและมีประสิทธิภาพด้วย

- **นโยบาย (Policy)** : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วมักจะนำไปสู่นโยบายบริษัทที่ดี ซึ่งนี่คือสิ่งที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง การมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในที่สุด หากนโยบายไม่ชัดเจน ก็ย่อมทำให้การประกอบการไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และนั่นก็อาจทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสะดวกเช่นกัน

- **แผนปฏิบัติการ (Action Plan)** : แผนปฏิบัติการอาจจะเป็นสิ่งที่เป้นรูปธรรมที่สุดสำหรับการประกอบกิจการใดๆ หากบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนก็มักจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย บริษัทที่มีการวางแผนปฏิบัติการในระยะยาวได้นั้นก็ย่อมทำให้องค์กรมีเป้าหมายในการยืนระยะยาวด้วย และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรยั่งยืนด้วยนั่นเอง

1. โลกภายใต้บริบทที่ท้าทาย และวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ละประเทศพยายามเร่งพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างประเทศ โดยส่วนใหญ่เลือกขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้ระบบทุนนิยม ที่นักเศรษฐศาสตร์ในยุคนั้นส่วนใหญ่ และอาจรวมถึงบางท่านในปัจจุบันเชื่อว่า ภายใต้หลักการนี้ “กลไกตลาด” หรือ “มือที่มองไม่เห็น” จะช่วยจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนหลายประเทศประสบความสำเร็จขยับฐานะจากที่เคยยากจนสู่ประเทศร่ำรวย ประชาชนส่วนใหญ่มีงานทำ และมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น และนั่นคือจุดแข็งสำคัญของระบบทุนนิยมเสรี



ธรรมชาติของสรรพสิ่งมีสองด้านเสมอ ในขามมีดำ ในดามีขาว มีหยินมีหยาง ระบบทุนนิยมสุดโต่งที่ขาดการถ่วงดุลด้วยจริยธรรม “วิสัยทัศน์จึงบิดเบี้ยว” โดยมุ่ง

- สร้างความเจริญเติบโตในเชิงปริมาณแต่ละเลยคุณภาพ
- ตัดสินใจด้วยมุมมองระยะสั้น มองข้ามผลกระทบระยะยาว และ
- คิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว แก้ปัญหาแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการ

ผลการพัฒนาจึงสร้างปัญหาสะสมในหลายมิติจนกล่าวได้ว่า “โลกที่เราอยู่ไม่ยั่งยืน” ใน 4 กลุ่มสำคัญ หรือกลุ่ม 4 Ps

P แรกคือ Planet โลกที่คนใช้ทรัพยากรธรรมชาติเสมือนของ “ฟรี” ไม่มีการยับยั้งชั่งใจละเลยประเด็นสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการตัดไม้ทำลายป่า การทำประมงเกินขนาด ปัญหาขยะล้นเมืองและการปล่อยของเสียลงแหล่งน้ำ การใช้สารเคมีในภาคเกษตร หรือการเผาไหม้ในกระบวนการผลิตต่างๆ จนเกิดภาวะโลกร้อน ซึ่งถือเป็น “Tragedy of the commons” หรือ “โศกนาฏกรรมร่วมของโลก” และเป็นต้นทุน “สูงลิ่ว” ที่ทุกชีวิตบนโลกต้องร่วมกันรับภาระ จากการศึกษาร่วมระหว่าง Ellen MacArthur Foundation และ World Economic Forum ชี้ว่า ในปี ค.ศ. 2050 หรือราว 30 ปีข้างหน้า น้ำหนักพลาสติกในทะเลจะเท่ากับน้ำหนักปลาทั้งหมดในทะเล และที่น่าตกใจยิ่งกว่า คือ ไทยติด 1 ใน 5 ของประเทศที่ทิ้งขยะพลาสติกลงทะเลมากที่สุดในโลก เฉพาะกาแฟที่พวกเราสั่งขึ้นมาดื่มในสำนักงานแต่ละแก้วก็ประกอบด้วยพลาสติกหลายชิ้นแล้ว และยังมีพลาสติกชิ้นเล็กๆ ที่เป็นส่วนประกอบที่เราไม่ได้สนใจ แต่เวลาทิ้งไปในทะเล ปลากินไปก็อยู่ในกระเพาะ

P ที่สองคือ Prosperity ความเจริญในหลายด้านมีความก้าวหน้าชัดเจน แต่อีกหลายด้านกลับเหลื่อมล้ำ แตกต่างอย่างชัดเจน เชื่อหรือไม่ว่า เราอยู่บนโลกที่มั่งคั่งมีคนนับพันล้านคนที่อยู่ในสภาพหิวโหย แต่ละวันมีคนอดตายจำนวนมาก ขณะที่โลกอีกมุมหนึ่งมีคนนับพันล้านคนเป็นโรคอ้วน จนต้องรณรงค์ให้หยุดพฤติกรรมการกินที่ไม่ถูกต้อง ที่สำคัญ ความเหลื่อมล้ำยังสามารถนำไปสู่วิกฤติหรือการประท้วงอยู่บ่อยๆ เช่น การประท้วงภาคการเงินในสหรัฐ หรือ “Occupy Wall Street” จากความไม่พอใจที่รัฐบาลอุ้มภาคการเงินช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ประเด็นที่พยายามสื่อในการประท้วงคือ ทำไมคน 1% จึงสามารถควบคุมวิถีชีวิต และอนาคตของประชาชนได้ และในช่วงเวลาไม่นานการประท้วงในลักษณะเช่นนี้แพร่กระจายไปกว่า 950 เมือง ใน 82 ประเทศทั่วโลก สะท้อนว่า ความเหลื่อมล้ำแทรกตัวในทุกพื้นที่ของโลก และล่าสุดรายงานของ Oxfam คาดว่า ในปีนี้ความมั่งคั่งในโลกจะเพิ่มขึ้นเกือบ 8 แสนล้านดอลลาร์ แต่น่าเสียดายที่ 82% ของความมั่งคั่งที่เพิ่มขึ้นจะตกอยู่ในมือคนเพียง 1%

P ที่สามคือ People คนจำนวนมากเผชิญปัญหาคุณภาพชีวิตด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา สุขภาพ สุขอนามัย อาหาร ทั้งที่สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานและเป็นทุนชีวิตที่จะช่วยให้แต่ละคนสามารถปกป้องตัวเองและดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยข้อมูลจากสหประชาชาติชี้ว่า ปัจจุบันประชากรโลกราว 850 จาก 7.3 พันล้านคนหรือ 1 ใน 8 เผชิญกับการขาดสารอาหารเรื้อรัง

P ที่สี่คือ Peace ความขัดแย้ง และปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ในหลายพื้นที่ของโลก ไม่ว่าจะเป็นตะวันออกกลาง คาบสมุทรเกาหลี ที่ไต้หวัน คือ ความตึงเครียดบริเวณทะเลจีนใต้ นอกจากนี้ การก่อการร้ายยังกระจายตัวเป็นวงกว้างอย่างไม่เคยปรากฏ

การวางตนในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- มองเพื่อร่วมงานในแง่ดี ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือ
- หลีกเลี่ยงการผลักรับผิดชอบของตนไปให้เพื่อนร่วมงาน



-เมื่อมีปัญหาต้องพูดคุยกัน ควรพยายามเข้าหาเพื่อนร่วมงานก่อนเพื่อให้เกียรติ ให้
ความสำคัญ

- หาโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควร อย่าปลีกตัวตลอดเวลา
- ให้การยกย่องชมเชยตามโอกาสอันควร แต่อย่าให้มากเกินไปจนดูไม่จริงใจ
- หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น และพยายามใช้เหตุใช้ผลในการ
แก้ปัญหา

- หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อนร่วมงาน หรือใช้วาจาข่มขู่ ก้าวร้าว ดูหมิ่นเหยียดหยาม
- หลีกเลี่ยงการขอร้องให้ช่วยเหลือในบางเรื่องที่เล็กน้อยและเราทำได้เอง
- หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย หรือวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อร่วมงานลับหลัง
- ให้อภัย ให้โอกาส เมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติผิดพลาด

ความขัดแย้ง คือ ความไม่ลงรอยกัน หรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็น
ปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ ที่ไม่
สามารถเข้ากันได้ ความไม่ลงรอยกัน ทางด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และ
หรือทัศนคติ

การเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์นั้น คือ การลดความยึดมั่นในตนเอง พร้อม
กับเปิดใจยอมรับว่าทุกคนมีความแตกต่างทางความคิด และประสบการณ์ ความซุ่มซ่อนหมองใจจะ
กลายเป็นการยอมรับ และความแตกต่างจะกลายเป็นครูสอนให้เราทุกคนได้เรียนรู้ และเติบโตไป
พร้อมๆ กัน

ความชัดเจนในเป้าหมาย และการสนับสนุนของผู้บริหาร

ความชัดเจนในเป้าหมาย และการสนับสนุนของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความเข้าใจใน
ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ทั้งนี้อาจเป็นด้วยการ
สนับสนุนและความชัดเจนในเป้าหมายดังกล่าว พนักงานจึงมีโอกาสและกำลังใจในการเรียนรู้เรื่อง
เหล่านี้มากขึ้น

(2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motivation) ปัจจัยที่ส่ง
อิทธิพลต่อเจตคติเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย คือ ความชัดเจนในเป้าหมาย ความท้าทายอันเกิดจาก
การรับรู้ถึงความยุ่งยากซับซ้อนของเป้าหมาย และอิทธิพลจากการสนับสนุนของผู้บริหาร ผลการวิจัย
พบว่า

2.1 พนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณภาพ มีเจตคติที่จะ
เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของตนมากกว่าพนักงานในส่วนงานอื่นขององค์กร

2.2 ความชัดเจนในเป้าหมายเป็นปัจจัยเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ทั้งนี้
เพราะความชัดเจนในเป้าหมายทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าตนมีศักยภาพหรือความสามารถในการทำงาน
ดังกล่าวให้สำเร็จได้ ในขณะเดียวกันก็จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายประเภทที่
ยุ่งยากหรือท้าทาย

(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานคุณภาพ ความชัดเจนใน
เป้าหมาย และการสนับสนุนของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานคุณภาพ



ความสำเร็จที่ว่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อคุณภาพของสินค้า อัตราการสูญเสีย การเพิ่มของผลผลิต แม้ว่าความชัดเจนในเป้าหมายจะเป็นปัจจัยที่สำคัญแต่ก็น้อยกว่าการสนับสนุนของผู้บริหารเพราะหากปราศจากการสนับสนุนของผู้บริหารแล้ว แม้ว่าเป้าหมายจะมีความชัดเจนเพียงใดก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ยาก

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานคุณภาพ

ความชัดเจนในเป้าหมาย (Goal clarity) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงานคุณภาพทั้งด้านเทคนิคและสังคม ความชัดเจนของเป้าหมายจึงทีมงานคุณภาพและพัฒนาเจตคติของสมาชิกในทีม นอกจากนั้นยังเพิ่มความรู้ความเข้าใจในคุณค่าของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

ความท้าทายอันเกิดจากการรับรู้ถึงความยุ่งยากซับซ้อนของเป้าหมาย (Goal difficulty) มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับเจตคติโดยสมาชิกในทีมงานจะมีความสนใจที่จะร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีความยุ่งยากซับซ้อน การร่วมมือกันมากขึ้นนี้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ไม่ใช่การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจ

การสนับสนุนของผู้บริหาร (Management support) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางด้านเทคนิค และการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมพบว่ามีผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมพบว่ามีผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม กล้วย์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของการบริหาร และทักษะของกล้วย์รวมถึงการสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆ ที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม และ พอจะสามารถกำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความสำเร็จในการบริหารได้ โดยการจัดเตรียมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการให้พร้อม เช่น กำหนดให้มีการอบรม Project Manager และทีมงานให้เข้าใจองค์ความรู้ และทักษะในการบริหาร หรือกำหนดกระบวนการในการยืนยันรายละเอียดให้มีความชัดเจนก่อนเริ่มองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

ผลจากการวิจัย พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมพบว่ามีผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมพบว่ามีผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์ประกอบของปัจจัย จำนวน 8 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1) องค์การสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2) ตรวจสอบข้อความที่สื่อสารออกไปและเปิดรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากร 3) ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การมีการกำหนดประเด็นเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน 4) จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสถิติต่างๆ 5) วางแผนแนวโน้มอุตสาหกรรมล่วงหน้า 6) ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมครอบคลุมทุกระบวนการ 7) ใช้เครื่องมือการออกแบบวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 8) ผู้นำองค์การใช้ภาษาสื่อสารที่บุคคลแต่ละระดับสามารถเข้าใจง่าย โดยตัวแปรทั้ง 2 ร่วมกันพยากรณ์องค์ประกอบของปัจจัยดังกล่าวได้ร้อยละ 84.00 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการ



พยากรณ์ 0.244 และจากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน พบว่า การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.). (2563). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร กรณีศึกษา สวทช. พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2563.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ไรซ์ซอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส : แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุง – ตุลาคม 2547, <http://www.pwc.com/Thailand>> เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม 2564.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, <https://www.ftpi.or.th>> เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม 2564.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, <https://drpiyanan.com>> สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2564.
- Metha Suvanarn, <https://itgthailand.wordpress.com>> เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2564.
- Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones and Melissa A. Schilling. (2015). Strategic management: An integrated approach. Stamford, CT: Cengage Learning.
- John M. Bryson. (2011). creating your strategic plan: A work book for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

