

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

ปริญญช จันทบุตร

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2562

SUCCESS FACTORS IN A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM :
A CASE STUDY OF ISO 9001:2015

Poonyanuch Juntaburt

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management
Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2019

หัวข้อสารนิพนธ์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

โดย

ปณณนุช จันทบุตร

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

..... กรรมการ
(ดร.สุรสิทธิ์ อุดมธนาวงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

บุญนุช จันทบุตร : ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักร
ดิงศกัณฑ์, 152 หน้า.

สารนิพนธ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการแบบ
POSDCoRB Model ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การ
ประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ที่มีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการ
คุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 ของพนักงานระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการใน
โรงงานกรณีศึกษา (2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษของพนักงานระดับ
ผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ที่มีผลต่อปัจจัยสู่
ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 เป็น
การศึกษาในแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
เป็นการใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นพนักงานบริษัทใน
โรงงานผลิต นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมด
337 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ดำเนินการ
วิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่
(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) ตามเกณฑ์การแปรผลระดับความคิดเห็นค่าคะแนนเฉลี่ย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง
31-40 ปี ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. พบจำนวนพนักงานแผนกผลิตมาก
ที่สุด ประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป ได้รับการอบรมระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 มากที่สุดจำนวน 1 ครั้ง แบ่งเป็นระดับผู้บริหาร 10 คน และระดับปฏิบัติการ 327
คน จากภาพรวมสรุปได้ว่าพนักงานโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมดมีความคิดเห็นความสำเร็จในการ
ใช้การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยแบ่งเป็นความคิดเห็นของระดับผู้บริหารและ
ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นแตกต่างกันในรายด้าน และความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบ
การจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารโอกาส
ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับผู้บริหารและผู้
ปฏิบัติการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2562

POONYANUCH JUNTABURT : SUCCESS FACTORS IN A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM : A CASE STUDY OF ISO 9001:2015. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHARK TINGSABHAT, (DOCTOR OF MANAGEMENT, P.E.), 152 PP.

This objective of this research is focused on; (1) to study the management factors of the POSDCoRB Model which are the factors for success in the management of quality management systems “A Case Study of ISO 9001: 2015 Quality Management System” of the executive staff and operational levels in the factory. (2) to study the success factors of special management of employees at the executive and operating levels according to the ISO 9001: 2015 Quality Management System that affects the factors for success in managing quality management systems. The case study of the ISO 9001: 2015 Quality Management System is a study in quantitative research by the sample used in the study. Is the use of purposive sampling as a company employee in the production plant Rojana Industrial Estate Phra Nakhon Si Ayutthaya. The total number of employees is 337 people. The tools used to collect data in this study are questionnaires. Performing descriptive statistics analysis such as Frequency Explanation, Percentage, Mean and Standard Deviation according to the criteria for evaluation, level of opinion, the average score.

The analysis showed that most of the samples were female, aged between 31-40 years old, received upper secondary education / vocational certificate, most of the samples are production staff, 8 years work experience and more, have training experience of ISO 9001: 2015 Quality Management System, divided into 10 samples of management level and 327 samples of operation level. The conclusion shows that the executive and operational staffs have a different opinion in the success of using POSDCoRB management and have the same opinion in the special management in accordance with the ISO 9001: 2015 Quality Management System namely, risk management, opportunity management, knowledge management, change management, stakeholders.

Graduate School
Field of Study Industrial Management
Academic Year 2019

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยดี ด้วยความกรุณา ความอนุเคราะห์ สละเวลาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศกัทธิย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะและข้อมูลต่าง ๆ จนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ท่าน ที่คอยสนับสนุนให้การช่วยเหลือ และประสานงานด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา คณะผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละแผนกทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมถึงมารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัว และเพื่อนๆ ร่วมคณะที่คอยให้กำลังใจพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือในการทำงานศึกษานี้

ผู้ศึกษาคาดหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการที่จัดทำระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 รวมถึงผู้ที่สนใจ เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษานี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานที่กำหนดให้มากที่สุด หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขออภัยอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ปณณช จันทบุตร

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	๗
บทที่	
1 บทนำ	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา	8
ขอบเขตของการศึกษา	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	14
กรอบแนวคิดในการศึกษา	15
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
หลักการพื้นฐาน	16
ระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ POSDCoRB Model	21
การบริหารความเสี่ยงและโอกาส (Risk Management & Opportunity Management)	27
การจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	32
แนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management).....	34
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ และความเข้าใจ	36
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ.....	37
ประวัติโรงงานกรณีศึกษา	38
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	41
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	46
ขอบเขตการศึกษา.....	46
การกำหนดประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	46
วิธีการศึกษา	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	53
การหาคุณภาพของเครื่องมือ	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ตอนที่ 1 ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสถิติเชิงพรรณนา.....	57
ตอนที่ 2 สรุปผลการศึกษา และอภิปรายผล	92
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ	99
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	107
ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้อง	
ของข้อความกับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการศึกษา.....	115
ภาคผนวก ค. แบบตรวจสอบผู้เชี่ยวชาญ	117
ภาคผนวก ง. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	
ด้านความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	136
ภาคผนวก จ. แบบสอบถามฉบับแก้ไขปรับปรุง.....	144
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	152

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	14
2 แสดงหลักการจัดการความเสี่ยง.....	28
3 การคัดเลือกจำนวนคนในแต่ละระดับของกลุ่มตัวอย่าง.....	47
4 จำนวนพนักงานโรงงานกรณีศึกษาในแต่ละแผนของกลุ่มตัวอย่าง.....	48
5 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค.....	55
6 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามเพศ.....	57
7 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามอายุ.....	57
8 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา.....	58
9 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
10 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามระดับแผนก.....	59
11 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับประสบการณ์.....	60
12 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015.....	60
13 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับเคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015.....	61
14 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ.....	61
15 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามด้านอายุ.....	62
16 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามด้านระดับการศึกษา.....	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ตารางแสดงคำร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	63
18 ตารางแสดงคำร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามจำนวนการฝึกอบรม.....	64
19 ตารางแสดงคำร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามการเคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor)	64
20 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB แบบภาพรวม	65
21 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการวางแผน (Planning)	66
22 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็น ของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization)	67
23 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	67
24 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing)	68
25 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating)	69
26 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting)	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านการงบประมาณ (Budgeting).....	71
28 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 แบบภาพรวม.....	72
29 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management)	73
30 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหาร โอกาส (Opportunity)	74
31 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management)	75
32 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการ เปลี่ยนแปลง (Change Management)	76
33 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	77
34 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหาร จัดการแบบ POSDCoRB ด้านวางแผน (Planning) จำแนกตามระดับตำแหน่ง ของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	79
36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	80
37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	81
38 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	82
39 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	83
40 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านงบประมาณ (Budgeting) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	84
41 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	85
42 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
43 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	87
44 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	88
45 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา.....	89
46 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในภาพรวมการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	90
47 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในภาพรวมการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา	91

TNI

THAI - NICHU INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	สถิติโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ขยายกิจการ และเลิกกิจการ ในรอบปี 2551 – 2561 และสถิติสะสมของโรงงาน อุตสาหกรรม ณ สิ้นปีนั้น ๆ	1
2	วิวัฒนาการของการได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 ในแต่ละภูมิภาค.....	2
3	วิวัฒนาการของการได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 ในประเทศไทย	3
4	ช่วงระยะเวลาในการปรับปรุงมาตรฐานระบบจัดการคุณภาพ ISO 9001	4
5	สรุปผลการตรวจประเมินภายนอก ระบบ ISO 9001:2015.....	6
6	สรุปผลการตรวจประเมินภายใน ระบบ ISO 9001:2015.....	7
7	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	15
8	การแสดงผลแผนผังขององค์กรประกอบกระบวนการเดียว.....	20
9	การแสดงผลโครงสร้างของมาตรฐานสากลรูปแบบวงจร PDCA	21
10	กระบวนการบริหาร 7 ประการ (POSDCoRB)	23
11	ช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ช่องทางแบบเป็นทางการ.....	25
12	แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมาย ความเสี่ยงและการควบคุม.....	27
13	ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อกุลยุทธ์.....	30
14	ผลสำรวจของอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง.....	31
15	ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้.....	34
16	โครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวอย่าง.....	39
17	โครงสร้างของโรงงานกรณีศึกษา.....	40

TNI

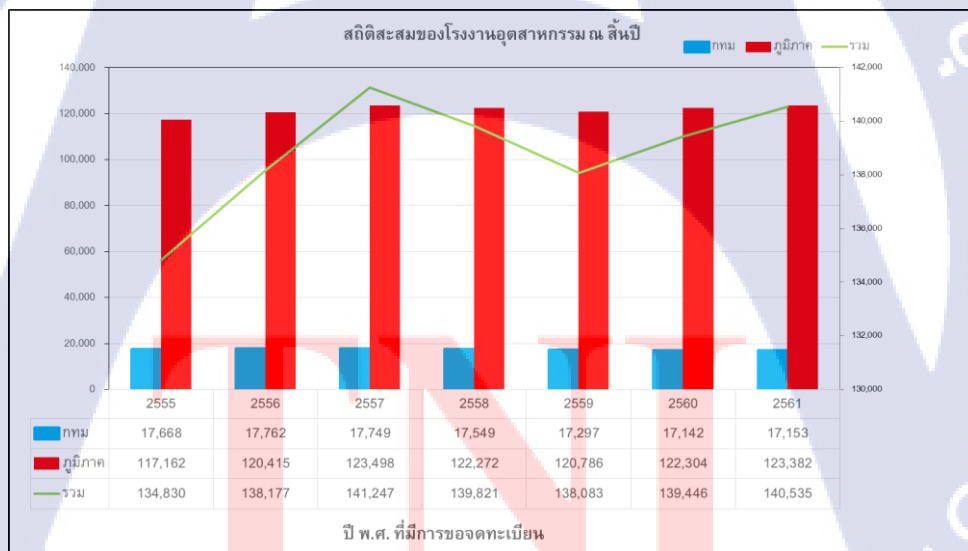
THAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

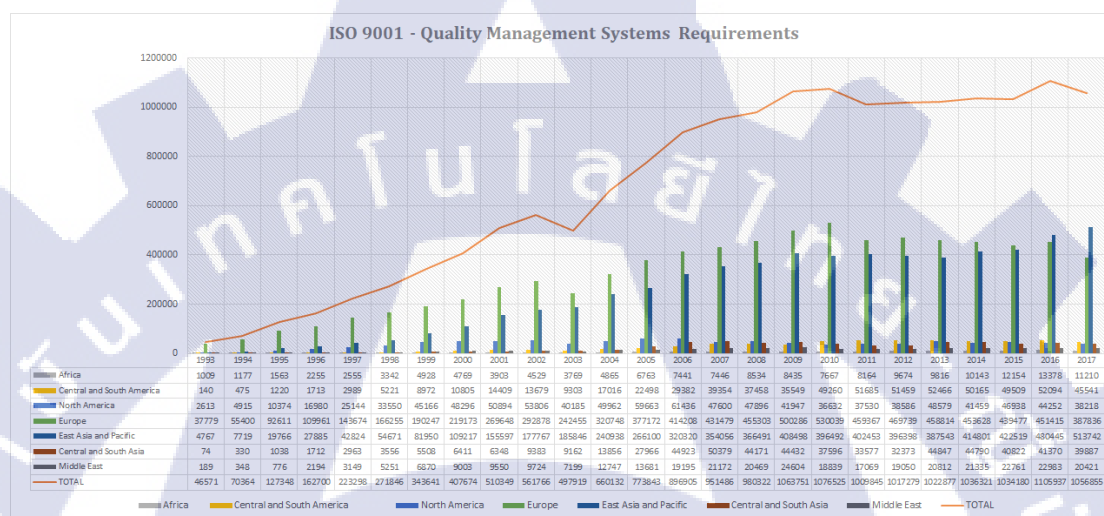
ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการของประเทศไทยปัจจุบัน นับตั้งแต่มีการประกาศใช้ และให้การรับรองมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ตั้งแต่ปี 1987 เป็นต้นมานั้น ทำให้บริษัทที่ดำเนินการด้านการผลิตของอุตสาหกรรมในแต่ละประเภททั่วโลกเป็นที่รู้จักเพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี และเป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพสินค้าและบริการ และควมมีประสิทธิภาพของการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกขององค์กร มีความต้องการและความคาดหวังในด้านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความมั่นใจได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบในด้านคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีร่วมกันได้



รูปที่ 1 สถิติสะสมของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทยที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2562). สถิติอุตสาหกรรม ปี 2561. ออนไลน์.

จากการสำรวจของหน่วยงาน The ISO Survey ตั้งแต่ปี 1993-2018 พบว่าในการจัดทำระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ในแต่ละภูมิภาคทั่วโลกพบว่าโซนเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก พบว่าจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมีแนวโน้มลดลง พบว่า ปี 2016 มีจำนวน 1,105,937 แห่ง ปี 2017 มีจำนวน 1,058,504 แห่ง และปี 2018 มีจำนวน 878,664 ตามลำดับ

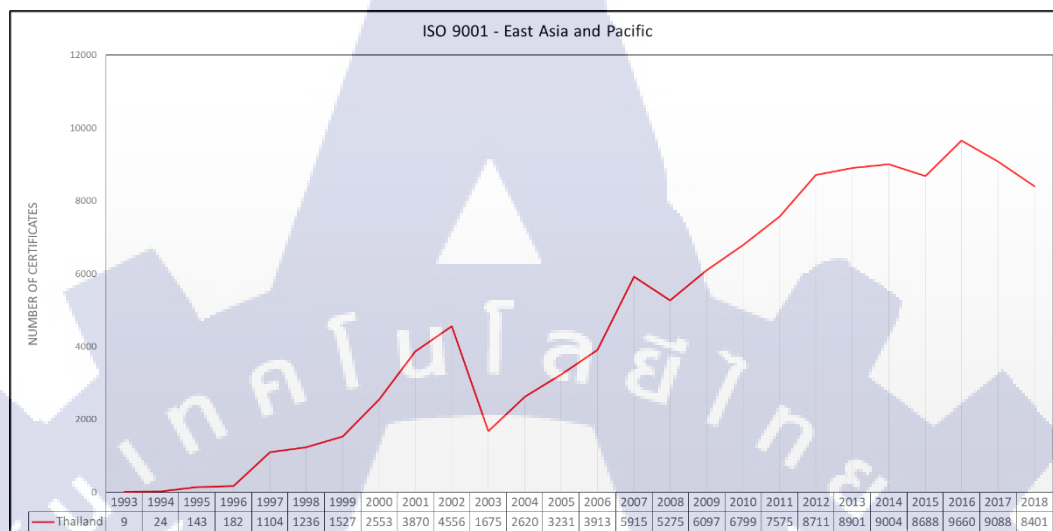


รูปที่ 2 วิวัฒนาการของการได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 ในแต่ละภูมิภาค

ที่มา : The ISO Survey of Management System Standard. (2019). **Evolution of ISO 9001 Overview of Certificates each Region.** Online.

ทั้งนี้จากการสำรวจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก ตั้งแต่ปี 1993-2018 สำหรับแนวโน้มของจำนวนผู้ประกอบการในประเทศไทยในปี 2018 นั้น พบว่ามีจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองทั้งสิ้น จำนวน 9,088 แห่ง ซึ่งมีแนวโน้มลดลงจากปี 2017 เนื่องจากการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดจากเดิม ISO 9001:2008 เป็น ISO 9001: 2015 ในเรื่องการสร้างความเข้าใจภายในองค์กรและบริบทขององค์กร การสร้างความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการกับความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และมีศักยภาพในการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมได้ต่อไป และให้ทันสมัย

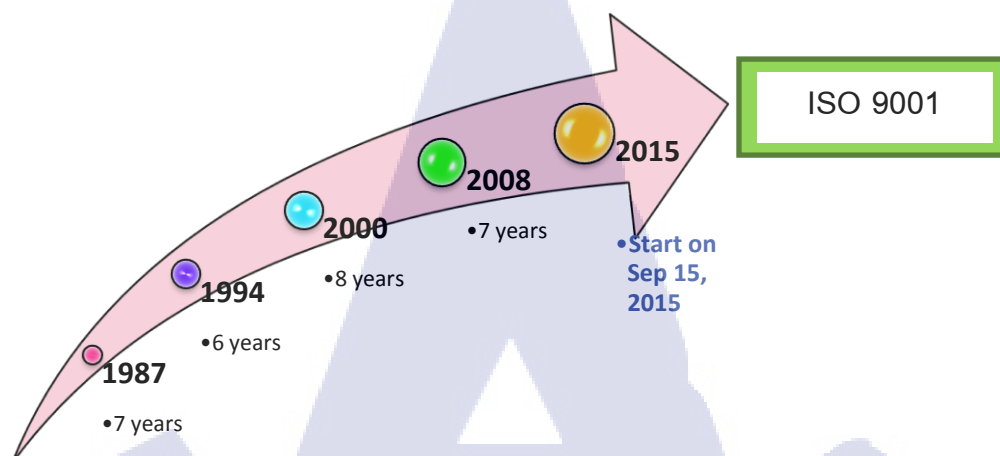
ในด้านเทคโนโลยีด้านการผลิตและการบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี จึงมีผลกระทบทำให้จำนวนตัวเลขจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองลดลงมาในปี 2018 ได้



รูปที่ 3 วิวัฒนาการของการได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 ในประเทศไทย

ที่มา : The ISO Survey of Management System Standard. (2019). **Evolution of ISO 9001 Overview of Certificates each Region.** Online.

ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 มีรูปแบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นับจากการเริ่มประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี 1987 โดยคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (ISO/TC176 : Quality Management and Quality Assurance) ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO ได้กำหนดไว้จะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงมาตรฐานระบบบริหารจัดการคุณภาพทุก ๆ 5 ปี หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จากรูปภาพด้านล่างได้แสดงให้เห็นถึงช่วงเวลาของการปรับปรุงมาตรฐาน ตั้งแต่เริ่มประกาศใช้ครั้งแรกจนถึงปัจจุบันคือ ISO 9001 ฉบับที่ 2015 ซึ่งประกาศใช้ในวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2558



รูปที่ 4 ช่วงระยะเวลาในการปรับปรุงมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001

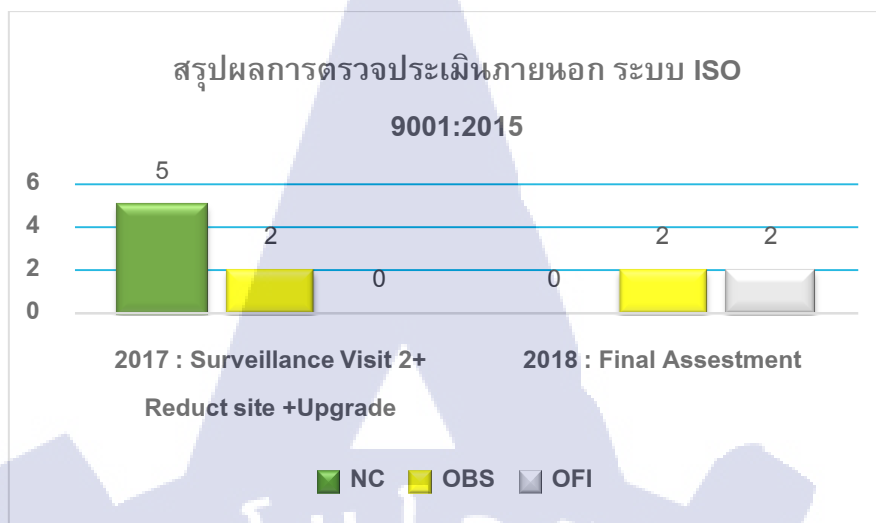
ที่มา : สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2556). จดหมายข่าวเพื่อการเตือนภัย
ด้านมาตรฐาน. ออนไลน์.

ทั้งนี้แนวทางดำเนินการตรวจประเมินขององค์กรเพื่อขอรับรองหรือขอปรับเปลี่ยนการรับรองระบบการจัดการคุณภาพตาม ISO 9001:2008 ไปเป็นตาม ISO 9001:2015 นั้นองค์กรจะต้องติดต่อหน่วยรับรองระบบการจัดการคุณภาพเพื่อทวนสอบแผนการปรับเปลี่ยน และเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาถึงความพร้อมสำหรับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015 กรณีพิจารณาแล้วหลักฐานยังไม่เพียงพอ อาจจำเป็นต้องให้ทางหน่วยรับรองระบบเข้าตรวจประเมิน ณ สถานที่ประกอบการตามขอบเขตที่ร้องขอ และมีการตรวจประเมินจากหน่วยรับรองรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 อย่างน้อย 1 ครั้ง ซึ่งหากผลการตรวจประเมินไม่เป็นที่ยอมรับ ทางหน่วยรับรองอาจพิจารณาตรวจประเมิน ณ สถานที่ประกอบการเพิ่มเติมซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมินเพิ่มขึ้น หากผลการตรวจประเมินสรุปว่าองค์กรมีความสามารถในการประเมินตามมาตรฐาน ISO 9001:2015 ทางหน่วยรับรองจะออกใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2015 แบบ NAC หรือ UKAS ได้ ซึ่งใบรับรองทั้ง 2 แบบนี้ มีระยะเวลากำหนดอายุการรับรองภายใน 3 ปีเท่านั้นจึงทำการตรวจประเมินใหม่อีกครั้ง ตามความต้องการขององค์กรในการนำไปรับรองอ้างอิงให้กับลูกค้ากลุ่มภายในประเทศ หรือต่างประเทศ หรือสามารถนำไปขอขึ้นด้านภาษีอากรกับทางสำนักงานการส่งเสริมการลงทุน BOI (Board of Investment) ได้

ใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 ทุกฉบับมีผลการรับรองถึงวันที่ 14 กันยายน 2561 และสิ้นอายุการรับรองภายในวันที่ 15 กันยายน 2561 โดยเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการปรับเปลี่ยน ทางหน่วยรับรองจะต้องเรียกคืนและยกเลิกใบรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 ทุกฉบับ

โรงงานของบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้ดำเนินธุรกิจในการผลิต จำหน่าย นำเข้า และส่งออกอุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน กระดาษ และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงาน ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม และวิศวกรรม โดยสินค้าของบริษัทฯ แบ่งออกเป็นสินค้าที่บริษัทฯ ผลิตขึ้นเอง และจัดจำหน่าย ซึ่งมีทั้งสินค้าจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของผู้ผลิต และสินค้าที่จัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ และได้ดำเนินการขอใบรับรองจัดทำระบบจัดการคุณภาพ ISO 9001 เริ่มแรกตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2549 ในมาตรฐานฉบับ 9001:2000 และฉบับที่ 9001:2008 ตามประกาศเปลี่ยนแปลงของมติดณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (ISO/TC 176 : Quality Management and Quality Assurance) เนื่องจากองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO กำหนด ทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานของระบบนี้ ทุก ๆ 5 ปี

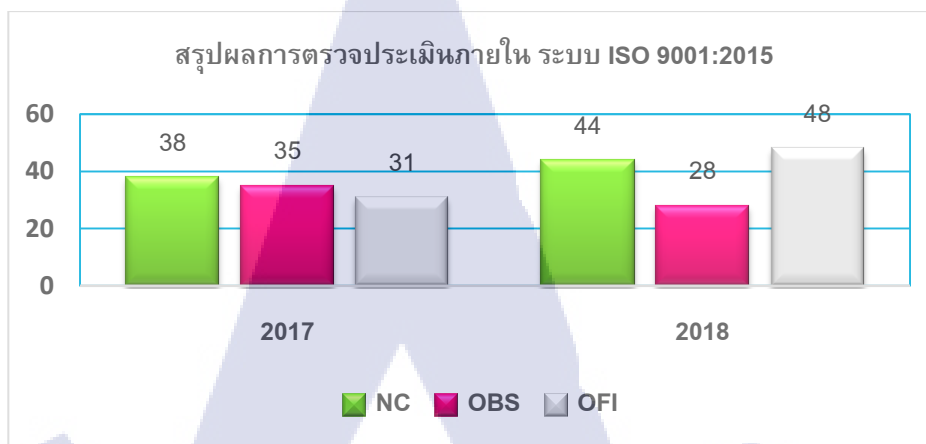
ปัจจุบันโรงงานของบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้ดำเนินการขอปรับเปลี่ยน Version จากเดิม ISO 9001:2008 เป็น ISO 9001:2015 โดยผ่านการตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการ เรียบร้อยแล้ว ในปี 2560 สำหรับในเดือนธันวาคม 2561 ที่ผ่านมา ได้ผ่านการตรวจประเมินเพื่อต่อขอใบรับรองระบบ ISO 9001:2015 พบว่าผลการตรวจประเมินไม่พบความ ไม่สอดคล้องใด ๆ ต่อข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001:2015 แต่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภายในบริษัท เพื่อแสดงความมุ่งมั่นและรักษามาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพในการตรวจประเมินในครั้งต่อไปได้ในแต่ละปี ซึ่งมีการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา



รูปที่ 5 สรุปผลการตรวจประเมินภายนอก ระบบ ISO 9001:2015

ที่มา : โรงงานกรณีศึกษา. (2561ก). รายงานการทบทวนการประชุมฝ่ายบริหาร ประจำปี 2561. หน้า 8.

จากรูปที่ 5 จากการสำรวจข้อมูลภาพรวมโรงงานของบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา ในการตรวจประเมินระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา พบว่าข้อมูลจากการสำรวจข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดมากที่สุดในปี 2017 ได้แก่ ข้อกำหนด 7.1.5 ทรัพยากรในการเฝ้าตรวจและการวัด (Monitoring and measuring resources), 7.5.3 การควบคุมเอกสารข้อมูล (Control of documented information), 8.5.1 การควบคุมการผลิตและบริการ (Control of production and service provision), 9.2.2 การตรวจประเมินภายใน (Internal Audit), 10.2 ความไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและการแก้ไข (Nonconformity and corrective action) ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้สามารถสะท้อนการขาดการควบคุมกระบวนการหลักภายในบริษัทที่ไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนดได้ และเป็นแนวทางผู้ตรวจประเมินจะมีการทบทวนผลการแก้ไขในความไม่สอดคล้องในทุก ๆ ปี เพื่อให้มั่นใจว่าทางบริษัท มีการควบคุมกระบวนการรักษาระบบมาตรฐาน ISO 9001:2015 ในการประเมินครั้งต่อไปได้



รูปที่ 6 สรุปผลการตรวจประเมินภายใน ระบบ ISO 9001:2015

ที่มา : โรงงานกรณีศึกษา. (2561ข). รายงานการประชุมประจำปี 2561. หน้า 4.

ถึงแม้ในปี 2018 ไม่พบประเด็นความไม่สอดคล้องใด ๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบผลความไม่สอดคล้องจากการตรวจประเมินภายในบริษัทเองนั้น พบว่ามีจำนวนความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนดมีจำนวนมากที่ต้องมีการควบคุมและมีการแก้ไขและปรับปรุงในแต่ละกระบวนการหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทในอนาคตควรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานทางด้านเอกสารหรือข้อมูล เครื่องจักรและอุปกรณ์ และระบบการใช้งานต่าง ๆ ก่อนการตรวจประเมินทุกครั้งได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในความสำเร็จของการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 9001 อันเป็นประโยชน์และแนวทางในการขอใบรับรองรับจัดทำระบบมาตรฐานอื่นได้

จากการปฏิบัติที่จะรักษาระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ภายหลังจากที่ได้รับใบรับรองมาตรฐานให้คงอยู่กับบริษัท รวมถึงมีการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายของบริษัทนั้นเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับการบริหารงานภายในบริษัท เพราะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานระดับ ทุกฝ่ายในบริษัท ซึ่งการทำงานของพนักงานทุกคนต่างมีหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติงานอยู่แล้ว หรือสถานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่นั้นไม่ได้ขอขอบเขตการรับรอง มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน เปลี่ยนสายงานผู้บังคับบัญชา พนักงานลาออกที่รับผิดชอบขาดการถ่ายทอดข้อมูล ขาดการสื่อสารที่ดีภายในและภายนอกแผนก จึงเป็นเหตุผลให้พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทมองข้ามความสำคัญของระบบการจัดการคุณภาพไป และไม่

เข้าใจในข้อกำหนด ซึ่งต้องนำไปปฏิบัติในการทำงาน ทำให้มีการปฏิบัติเพียงชั่วคราวเท่านั้นและจะมาเร่งจัดทำข้อมูลต่าง ๆ เมื่อมีการตรวจประเมินระบบจากภายในและภายนอกทุก ครั้งจึงทำให้เกิดเป็นสาเหตุหลักทำให้พบความไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด และความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบริษัทได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการบริหารการจัดการระบบ ISO 9001:2015 เป็นผลจากการขาดความเข้าใจในองค์กร และบริบทขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกับธุรกิจ จุดมุ่งหมาย และทิศทางของกลยุทธ์และความคาดหวังขององค์กร เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ส่งตรงเวลา การเติบโตของยอดขาย และกำไรที่ได้จากผลประกอบการของธุรกิจ อันเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ การวางแผนงาน การสื่อสาร การกำหนดนโยบาย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กร การบริหารการจัดการทรัพยากร การเปลี่ยนแนวคิดธุรกิจ อัตรากำลังคน การจัดการความรู้ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยมีการจัดอบรมให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจได้ การนำสารสนเทศในการบริหารข้อมูล กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้คุณภาพ การวัดความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและการบริการของลูกค้ารวมถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถควบคุมภายใน ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือกฎหมายต่าง ๆ การจ้างผู้ประกอบการภายนอก การคัดเลือกผู้ผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบ การขนส่ง เทคโนโลยีที่มีความเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และรัฐบาล เป็นต้น ทั้งนี้การร่วมมือร่วมใจภายในองค์กร การมีส่วนร่วมและความตระหนัก การนำไปปฏิบัติ และการปรับปรุง อาจเป็นสาเหตุในเรื่องการจัดทำระบบมาตรฐานให้สำเร็จได้

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB Model ในด้านการวางแผนการจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ที่มีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษา ระบบ ISO 9001:2015 ของพนักงานระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการในโรงงานกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษของพนักงานระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ที่มีผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษา ระบบ ISO 9001:2015

ขอบเขตของการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ดำเนินการศึกษาพนักงานของบริษัทตัวอย่างที่ผลิตและจำหน่ายกลุ่มสินค้าเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน โดยมีสถานที่ปฏิบัติงานตั้งโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนพนักงานบริษัทประจำทั้งหมด 439 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กำหนดขอบเขตการศึกษาพนักงานบริษัท โดยจัดกลุ่มเป็นระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิต ที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนพนักงานทั้งหมด 337 คน ยกเว้นพนักงานต่างด้าว และพนักงานกลุ่ม MOU รวมจำนวนทั้งหมด 102 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล

- 1.1.1 เพศ
- 1.1.2 อายุ
- 1.1.3 ระดับการศึกษา
- 1.1.4 กลุ่มพนักงานบริษัท
- 1.1.5 แผนก
- 1.1.6 ประสบการณ์ทำงาน
- 1.1.7 ระดับจำนวนรับการฝึกอบรม
- 1.1.8 ผู้ตรวจประเมินภายใน

1.2 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการจัดการพิเศษ ตามระบบการจัดการคุณภาพ ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านบริหารโอกาส ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำหลักการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB Model มาบริหารจัดการตามมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015
2. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015
3. มีการใช้สื่อการจัดการความรู้ ตอบสนองการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถนำข้อกำหนดของมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 เพื่อควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
5. สามารถควบคุมกระบวนการอันก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่คาดหวังได้
6. สามารถลดจำนวนข้อร้องเรียนที่เกิดจากคุณภาพสินค้า และบริการภายในขององค์กรได้
7. เป็นแนวทางในการปรับปรุง และการจัดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจมากที่สุด
8. เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจในการขยายผลขอบเขตในการรับรองระบบการจัดการ ISO 9001:2015 ใน Location อื่น ๆ ภายในองค์กรได้
9. เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ในการนำแนวทางการบริหารจัดการเพื่อ จัดทำระบบมาตรฐานอื่น ๆ เพิ่มเติมได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **โรงงานกรณีศึกษา** หมายถึง โรงงานผลิตกลุ่มสินค้าเครื่องเขียนเครื่องใช้สำนักงาน ของบริษัทตัวอย่างที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน
2. **ระดับผู้บริหาร (Management)** หมายถึง กลุ่มระดับผู้บริหารและผู้จัดการบริษัท ภายในโรงงานผลิตกลุ่มสินค้าเครื่องเขียนเครื่องใช้สำนักงานของโรงงานกรณีศึกษา
3. **ระดับปฏิบัติการ (Operation)** หมายถึง กลุ่มระดับพนักงานบริษัทภายในโรงงานผลิตกลุ่มสินค้าเครื่องเขียนเครื่องใช้สำนักงานของโรงงานกรณีศึกษา
4. **ISO (International Organization for Standardization)** หมายถึง เป็นมาตรฐานการวัดคุณภาพองค์กรต่างๆ เพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละประเทศเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก

5. ISO 9001:2015 เป็นระบบการจัดการคุณภาพ (QMS) หมายถึงระบบการบริหารความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีหลักการจัดการคุณภาพ (Quality Management Principle) เป็นหลักการสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องได้

6. หลักการจัดการคุณภาพ (Quality Management Principles) เป็นหลักการจัดการคุณภาพ 7 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร หลักการเชิงกระบวนการ การปรับปรุง การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง และการบริหารความสัมพันธ์

7. หลักการเชิงกระบวนการ (Process approach) หมายถึง หลักการเชิงกระบวนการ เป็นการกำหนดกระบวนการและความสัมพันธ์ของกระบวนการเพื่อบรรลุผลที่คาดหวัง

8. ข้อกำหนด (Requirement) หมายถึง ข้อกำหนดของระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015, ข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใช้ภายในบริษัท และข้อกำหนดของบริษัท ได้แก่ เอกสารคุณภาพ ที่บริษัทได้กำหนดขึ้นมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกัน

9. องค์กร (Organization) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มของบุคคลซึ่งมีหน้าที่กำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการร่วมกัน เพื่อให้ได้เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด สถาบัน ผู้ประกอบการ เป็นต้น

10. นโยบายคุณภาพ (Quality policy) หมายถึง ทิศทางขององค์กรที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพต่อสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจต่อบริษัท

11. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ผลลัพธ์ของเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรองที่บริษัทกำหนดไว้ในแต่ละปี เพื่อคาดหวังและต้องการให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

12. การบริหารความเสี่ยงและโอกาส (Risk & Opportunity Management) หมายถึง การจัดการผลกระทบ (Effect) ที่ส่งผลให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่คาดหวังไว้ ทั้งดีทำให้เกิดโอกาส (Opportunity) และไม่ดีของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ต่อสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ อันส่งผลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expectations) โดยแบ่งเป็นความเสี่ยงภายใน เช่น กระบวนการในแต่ละกิจกรรม รวมถึงกิจกรรมการส่งมอบและความเสี่ยงภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจ การขนส่ง ความขัดข้องทางสาธารณูปโภค

13. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง ความรู้เฉพาะสำหรับองค์กร ที่ได้มาจากประสบการณ์ หรือเป็นเอกสาร หรือสารสนเทศที่ได้ใช้และแบ่งปันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งความรู้ที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ประสบการณ์ การวิเคราะห์เป็นข้อมูลสถิติ ความสำเร็จของโครงการ หรือข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น มาตรฐาน แหล่งการศึกษา การประชุมวิชาการ ความรู้ที่ได้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งสามารถนำมาจัดการ และค้นคว้าหาข้อมูลของความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14. การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก

15. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่สามารถทำให้เกิดผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งแบ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการ พนักงานภายในบริษัท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้รับเหมา ผู้ส่งมอบ ธนาคาร ชุมชน ผู้ขายสินค้า ผู้ผลิตสินค้า และบริษัทขนส่ง

16. เอกสารสารสนเทศ (Documented Information) หมายถึง เอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่จัดทำในข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของระบบต่าง ๆ มีการควบคุม และรักษาไว้ภายในองค์กร

17. การตรวจประเมินภายใน (Internal Quality Audit) คือการวางแผนกิจกรรมการตรวจภายในบริษัทของแต่ละปี โดยกำหนดผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor) ของบริษัทเข้าร่วมตรวจตามแผนการตรวจที่กำหนดไว้ และดำเนินการจัดทำรายงานการตรวจประเมินให้กับแผนกที่ได้รับการตรวจประเมิน (Auditee) รับทราบ เพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหา และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่อไป

18. การตรวจประเมินภายนอก (External Audit) หมายถึง การดำเนินการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินภายนอกองค์กร (Certify Body) ซึ่งรวมทั้งการตรวจประเมินจากลูกค้า หรือการตรวจเพื่อขอการรับรองมาตรฐาน (ศลิษา ภมรสติธย์, 2561 : 382)

19. การตรวจประเมินโดยบุคคลที่หนึ่ง (First-party audit) ซึ่งดำเนินการโดยบุคคลภายในองค์กรหรือผู้ที่องค์กรแต่งตั้งซึ่งไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการตรวจประเมิน

20. การตรวจประเมินโดยบุคคลที่สอง (Second-party audit) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เช่น การตรวจประเมินซัพพลายเออร์โดยลูกค้า ซึ่งมีผลในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า

21. การตรวจประเมินโดยบุคคลที่สาม (Third-party audit) เป็นการตรวจประเมินอย่างเป็นอิสระ ได้แก่ องค์กรที่ให้การรับรอง หน่วยงานควบคุมกฎระเบียบ หรือผู้ตรวจประเมินภายนอกที่ขึ้นทะเบียน เช่น กรณีขอการรับรอง การขึ้นทะเบียนมอก. การรับรางวัลคุณภาพ เป็นต้น

22. ความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Non Conformity หรือ NC) หมายถึง ผลการประเมินความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด โดยใช้เอกสารใบคำร้องขอให้แก้ไข (CAR : Corrective action request)

23. ข้อสังเกต (Observation หรือ OBS) หมายถึง ผลการประเมินให้ป้องกัน โดยใช้เอกสารใบคำร้องขอให้ป้องกัน (PAR : Preventive action request)

24. Opportunity for Improvement (OFI) หมายถึง ผลการประเมินให้ปรับปรุงภายในแผนก โดยไม่ต้องแก้ไขเป็นเอกสาร ซึ่งเป็นความคิดเห็นแนวทางเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

25. การแก้ไขสาเหตุ (Corrective action) หมายถึง เป็นการแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา กับผลกระทบที่ได้รับจากความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด

26. การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB หมายถึง หน้าที่การจัดการ 7 ประการ ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อศึกษาถึงความสำเร็จในการบริหารตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในด้านคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ จนกระทั่งได้รับการรับรองระบบ และรักษาระบบมาตรฐานได้อย่างต่อเนื่อง

27. ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับการบริหารและนำระบบมาใช้ภายในองค์กร ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพในการทำงานทำให้เกิดคุณภาพสินค้าและบริการที่ดี การผ่านการตรวจประเมินคุณภาพภายในทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการรักษาระบบการจัดการคุณภาพและเป็นการเตรียมความพร้อมการตรวจประเมินภายนอก สินค้าและบริการมีคุณภาพ หมายถึง องค์กรสามารถดำเนินการบริหารระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีตรงตามลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดก่อให้เกิดความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดน้อยลง และองค์กรผ่านการตรวจประเมินคุณภาพ หมายถึง กระบวนการตรวจประเมินคุณภาพภายใน และภายนอก ตามข้อกำหนดระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

[illegible]

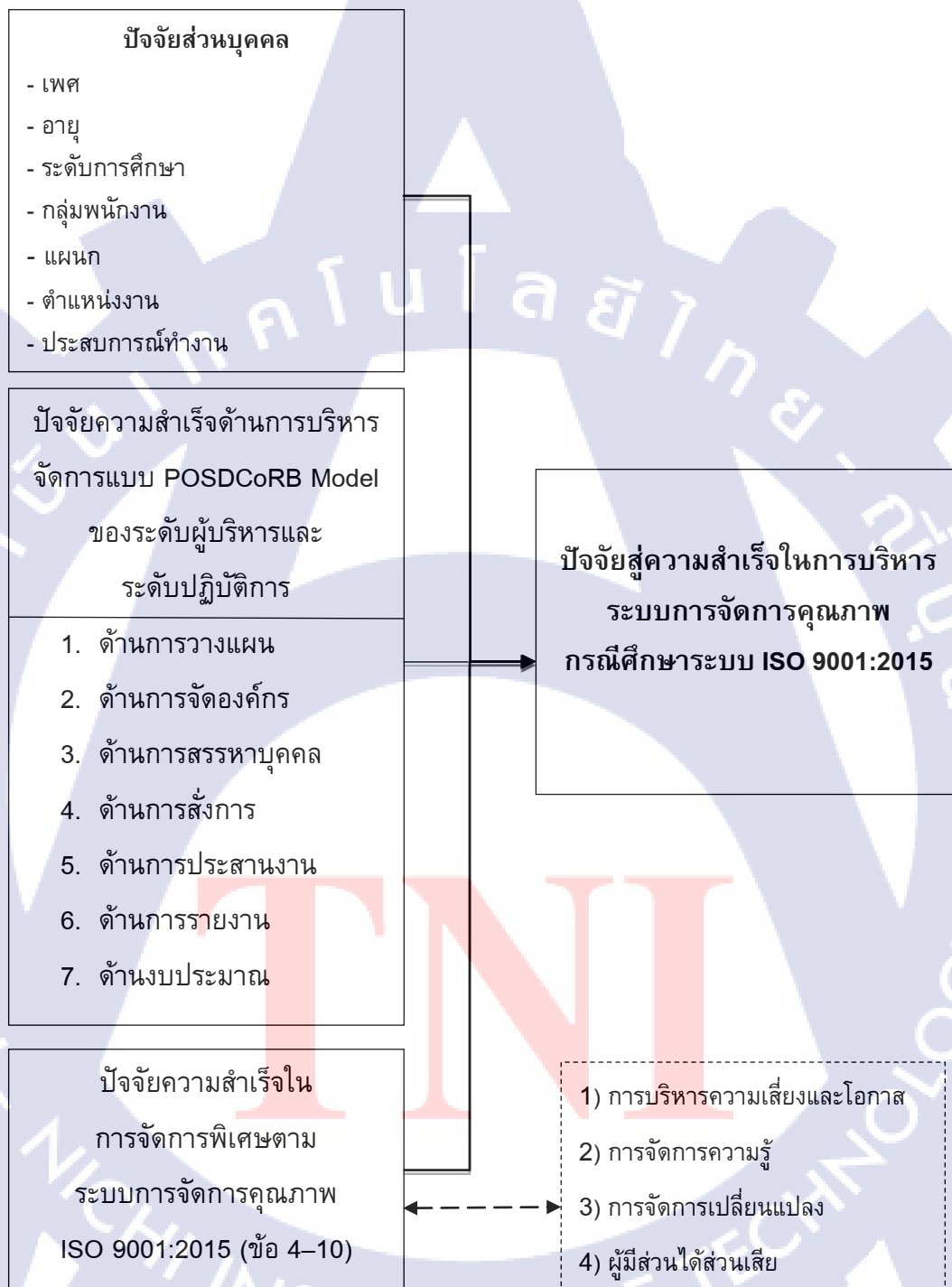
กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

(Independent Variables)

ตัวแปรตาม

(Dependent Variables)



รูปที่ 7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

ในการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษา ระบบ ISO 9001:2015 ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ POSDCoRB Model
3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงและโอกาส (Risk & Opportunity Management)
4. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. แนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ และความเข้าใจ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ
7. ประวัติโรงงานกรณีศึกษา
8. เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

ระบบมาตรฐาน ISO 9001:2015 หรือเรียกว่าระบบ Quality Management System (QMS) เป็นมาตรฐานสำหรับระบบการจัดการคุณภาพ ที่มุ่งเน้นกระบวนการ ขั้นตอน และความรับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ ส่งผลให้ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ เพื่อให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องตามนโยบายคุณภาพ โดยมีมุมมองในเรื่องการกำหนดให้ระดับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ การใช้แนวทางการควบคุมเชิงกระบวนการ (Process Approach) การประเมินความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางป้องกันปัญหาและมีการปรับปรุงในด้านการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ศลิษา ภมรสติธย์. 2561 : 362-371)

ระบบมาตรฐาน ISO 9001 ฉบับปัจจุบันนี้ ผ่านกระบวนการทบทวนจากคณะกรรมการ ISO/TC 176 ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2556 และประกาศใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 โดยมีการกำหนดช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition period) สำหรับองค์กรที่ขอการรับรองมาตรฐานใหม่ภายใน 3 ปี หลังจากที่มีการประกาศใช้ ในมาตรฐานฉบับนี้มีประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐาน (Fundamental concept) เป็นการปรับปรุงแนวทางพื้นฐานในการกำหนดขอบข่าย นโยบาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพ ได้แก่ จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization purpose) เพื่อการเติบโต มีขีดความสามารถทางด้านการแข่งขันทาง

การตลาดได้ ในด้านการเงิน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (Internal and External environment) เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interested parties) เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ผู้รับเหมา สถาบัน การเมือง เป็นต้น อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการประกอบการหรือการดำเนินงานขององค์กรได้

2. โครงสร้างระบบมาตรฐาน ISO 9001:2015 มีข้อกำหนดทั้งหมด 10 ข้อ ดังต่อไปนี้ (ปิยภัทร โตสัจวงษ์. 2558 : 1-36)

2.1 ข้อกำหนดที่ 0 บทนำ (Introduction) กล่าวถึงกรอบการจัดทำระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ เป็นการตัดสินใจทางกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นพื้นฐานของการพัฒนาโดยใช้หลักการเชิงกระบวนการ (Process approach) ประกอบกับวงจร PDCA และแนวความคิดเชิงความเสี่ยง (Risk-based Thinking) ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงขีดความสามารถอย่างยั่งยืนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นมาตรฐานฉบับสากลที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก และสามารถนำกรอบความคิด (Frame work) เข้ากับมาตรฐานระบบการจัดการอื่น ๆ ได้

2.2 ข้อกำหนดที่ 1 ขอบเขตของมาตรฐาน (Scope of the Standard) ระบุขอบเขตของการนำระบบการจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ภายใน องค์กร เพื่อแสดงความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า สอดคล้องต่อข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2.3 ข้อกำหนดที่ 2 เกณฑ์การอ้างอิง (Normative references) อ้างอิงตามมาตรฐาน ISO 9000:2015, Quality Management Systems) – Fundamentals and vocabulary

2.4 ข้อกำหนดที่ 3 คำศัพท์ และคำนิยาม (Terms and definitions) เป็นการกำหนดใช้คำศัพท์และความหมายที่ระบุใน ISO 9001:2015 เพื่อให้ตรงวัตถุประสงค์ของมาตรฐานระบบฉบับนี้

2.5 ข้อกำหนดที่ 4 บริบทองค์กร (Context of the organization) องค์กรต้องพิจารณาขอบข่ายหน้าที่และอำนาจในการจัดทำระบบการจัดการคุณภาพ เพื่อนำไปปฏิบัติรักษาไว้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการที่จำเป็นและมีความสัมพันธ์ของกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องตามข้อกำหนด ทั้งนี้องค์กรต้องมีความเข้าใจและกำหนดบริบทให้ชัดเจน พิจารณปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือความคาดหวังขององค์กร และมีความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนรวม และองค์กรควรกำหนดขอบเขตของการจัดทำระบบมาตรฐานนี้ให้ชัดเจน หากมีกระบวนการใดที่ละเว้นได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อความสามารถ หรือความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ให้กำหนดระบุในเอกสารข้อมูล และรักษาข้อมูลเป็นหลักฐานแสดงถึงกระบวนการเป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.6 ข้อกำหนดที่ 5 ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเป็นผู้นำ เข้าร่วมและรับผิดชอบ เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจัดทำระบบการจัดการคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ และมีการรักษา ปรับปรุงกระบวนการ โดยกำหนดกลยุทธ์การบริหารงาน เป้าหมายขององค์กร และนโยบายให้ชัดเจน กำหนดบทบาท หน้าที่และอำนาจในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารภายในและภายนอกที่ดีถึงผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์กร และให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ให้อุปกรณ์หรือพนักงานมีส่วนร่วม สนับสนุนหลักการเชิงกระบวนการ และหลักคิดเชิงความเสี่ยงและโอกาส สนับสนุนเรื่องทรัพยากรให้เพียงพอ สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนผู้บริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสะท้อนกลับถึงความสำคัญและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ ที่มีการจัดการกระบวนการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพขององค์กรได้

2.7 ข้อกำหนดที่ 6 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดจัดทำเป็นเอกสารในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ กำหนด Action Plan เพื่อควบคุมให้เป้าหมายสำเร็จ รวมถึงองค์กรต้องพิจารณาความเสี่ยงและโอกาส เพื่อกำหนดวิธีการและประเมินผลเพื่อควบคุมป้องกันความเสี่ยงและโอกาสที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องสอดคล้องต่อข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการอันทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้ เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของระบบตามที่องค์กรคาดหวังได้ ทั้งนี้ควรกำหนดการวางแผนใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามสถานการณ์ปัจจุบัน

2.8 ข้อกำหนดที่ 7 การสนับสนุน (Support) องค์กรต้องพิจารณาและจัดสรรทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นต่อการจัดทำระบบ นำไปปฏิบัติ รักษาไว้และปรับปรุงมาตรฐานระบบ เช่น บุคลากรจัดสรรคนให้เพียงพอ การจัดทำองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานที่จำเป็น การสร้างความตระหนักในเรื่องคุณภาพและเป้าหมายองค์กร การสื่อสารภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารและระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ เครื่องจักร Hardware Software ระบบขนส่ง และระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร การจัดสรรและรักษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการปฏิบัติการให้เหมาะสมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพ และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ การสนับสนุนกิจกรรมการเฝ้าตรวจและการวัดให้มั่นใจว่าเครื่องมือวัดที่เกี่ยวข้องเหมาะสม และมีผลการเฝ้าตรวจและการวัดมีความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ มีการสอบกลับซึ่งเครื่องวัดที่ชัดเจน หากพบว่าไม่เหมาะสมควรดำเนินการแก้ไข รวมถึงการควบคุม จัดทำเอกสารข้อมูลที่เป็นให้ทันสมัยและพร้อมใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2.9 ข้อกำหนดที่ 8 การดำเนินงาน (Operations) เป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี เริ่มจากการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม องค์กรต้องพิจารณาข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ ในการเตรียมข้อมูลสื่อสารกับลูกค้า ในการรับและทบทวนคำสั่งซื้อ การกำหนดราคาเพื่อเสนอขาย การจัดการการส่งเสริมการขาย การควบคุม ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การควบคุมผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอก ในการจัดซื้อจัดหา การจัดการข้อมูลสำหรับผู้จัดหาภายนอก การผลิตและการบริการ การซัพพลายและสอบกลับ การดูแลทรัพย์สินของลูกค้าและผู้จัดหาภายนอก การรักษาสภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ควบคุมกิจกรรมจากการรับประกัน สัญญาบริการของลูกค้า ตลอดจนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จากการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องสอดคล้องตรงตามกฎหมายของประเทศ และความสามารถขององค์กร เมื่อผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพทำให้เกิดการยอมรับผลิตภัณฑ์และบริการ หากมีผลของกระบวนการที่ไม่สอดคล้อง หรือพบปัญหา องค์กรต้องจัดการและ ได้รับการซัพพลายและควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำหรือส่งมอบโดยไม่ตั้งใจ และทวนสอบหลังการแก้ไขให้ถูกต้องก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปให้กับลูกค้าได้

2.10 ข้อกำหนดที่ 9 การประเมินความสามารถ (Performance evaluation) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการเฝ้าตรวจและวัดผลตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ และมีการวิเคราะห์ประเมินผลประสิทธิภาพของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงและโอกาส การประเมินความสามารถของผู้จัดหาภายนอกการวัดความรู้สึกของลูกค้าอย่างน้อยปีละครั้ง การตรวจประเมินภายในของระบบมาตรฐานการจัดการคุณภาพ โดยนำผลการประเมินทั้งหมดรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นโอกาสในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือเป็นโอกาสในกาสนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็น

2.11 ข้อกำหนดที่ 10 การปรับปรุง (Improvement) องค์กรต้องพิจารณาและเลือกโอกาสในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยใช้หลักการ Plan Do Check Action หรือเรียกว่า วงจร PDCA รวมทั้งมีการดำเนินการป้องกันผลกระทบที่ไม่ต้องการให้เป็นไปตามข้อกำหนดและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หากได้รับข้อร้องเรียนองค์กรต้องหาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขให้ไม่เกิดซ้ำ หรือป้องกันไม่ให้เกิด โดยองค์กรต้องปรับปรุงตามความเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผลของระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

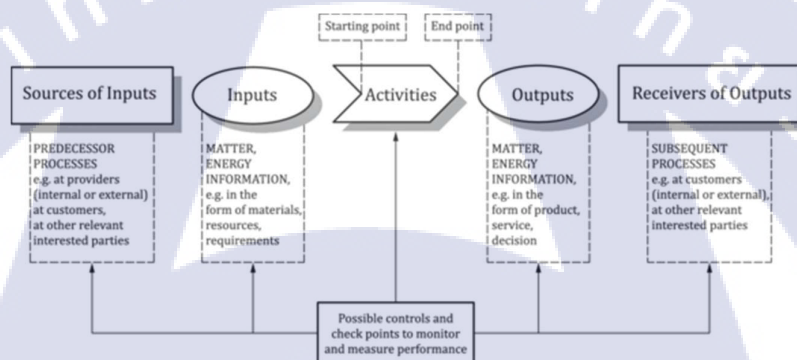
ระบบหลักการจัดการคุณภาพ (Quality Management Principles : QMPs) มาตรฐาน ISO 9001:2015 มีการกำหนดหลักการจัดการคุณภาพ 7 ประการ อันเป็นพื้นฐานตามแนวคิดของ การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM) ดังต่อไปนี้

3.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) องค์กรต้องใส่ใจความต้องการของลูกค้า มีการจัดความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี มีการวัดความพึงพอใจ และดำเนินกิจกรรมเพื่อลูกค้าได้ดี

3.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้การสนับสนุนส่งเสริม สื่อสารภายในองค์กร และมีส่วนร่วมเพื่อเป็นทิศทางเป้าหมายเดียวกัน

3.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Engagement of people) องค์กรต้องให้ความสำคัญของพนักงาน ในการมอบหมายหน้าที่ และอำนาจอย่างเหมาะสม การอบรมและส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

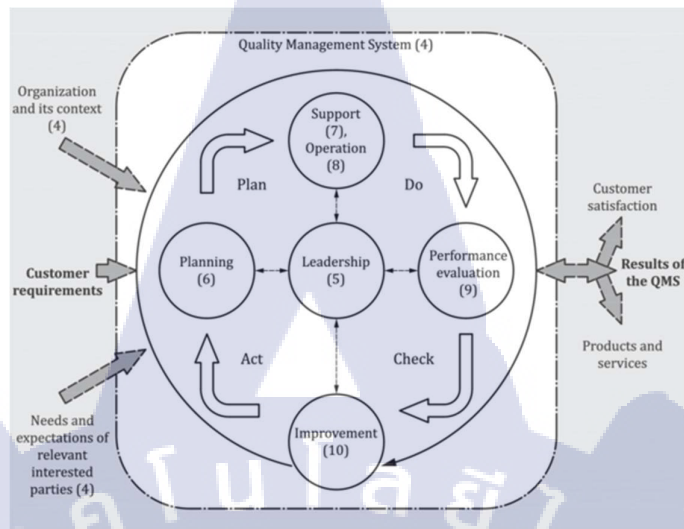
3.4 การใช้หลักการเชิงกระบวนการ (Process approach) มุ่งเน้นการจัดการในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกระบวนการ (Process) โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยนำออก หรือผลลัพธ์ของกระบวนการในแต่ละขั้นตอน (Output) ที่แตกต่างกัน เมื่อกระบวนการหลาย ๆ กระบวนการมีคุณภาพส่งผลทำให้เกิดการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการที่ดียิ่งขึ้น



รูปที่ 8 การแสดงแผนผังขององค์ประกอบกระบวนการเดียว

ที่มา : International Organization for Standardization. (2019). **ISO's Online Browsing Platform**. Online.

3.5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improvement) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ โดยผ่านการประเมิน การวิเคราะห์และผลกระทบต่อลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลกระทบที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยการรวมกระบวนการทั้งหมดของระบบการจัดการคุณภาพตามข้อกำหนดที่ 4-10 เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการ PDCA เพื่อปรับปรุงคุณภาพและยกระดับมาตรฐานให้มีการพัฒนาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 9 การแสดงโครงสร้างของมาตรฐานสากลรูปแบบวงจร PDCA

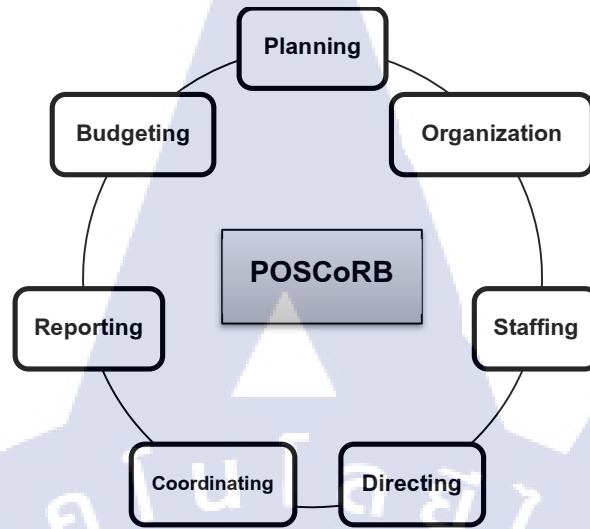
ที่มา : International Organization for Standardization. (2019). **ISO's Online Browsing Platform**. Online.

3.6 การตัดสินใจด้วยหลักฐานที่เป็นข้อเท็จจริง (Evidence-based decision making) เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักการวิเคราะห์และประเมินผลจากหลักฐานหรือข้อมูลจริง เอกสารและข้อมูลมีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ การตรวจประเมิน ณ สถานปฏิบัติงานจริง การมีเหตุและผลในการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการได้

3.7 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อลดปัญหาผลกระทบที่เกิดจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความสำเร็จในการจัดการระบบการจัดการคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพร่วมกันได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ POSDCoRB Model

เป็นแนวคิดของนักวิชาการ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และลินดัล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1937 ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดหน้าที่ หรือ บทบาทหน้าที่กระบวนการบริหารสำหรับผู้บริหาร 7 ประการ (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) ดังนี้



รูปที่ 10 กระบวนการบริหาร 7 ประการ (POSDCoRB)

ที่มา : สุธี ขวัญเงิน. (2559). หลักการจัดการ. หน้า 39.

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำ เพื่อให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ โดยมีหลักการพื้นฐานในการวางแผน 4 ประการ ดังนี้ การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของการบริหารจัดการ การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน ประสิทธิภาพของผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความคิดในด้านการวางแผน

การกำหนดเป้าหมายว่าจะดำเนินการอย่างไร ในการวางแผนในงานนั้น ผู้บริหารจะใช้ดุลพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ คือองค์กรธุรกิจจะทำอะไรให้ได้ผลบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพสูง ทั้งในแง่ผลผลิตสูงต้นทุนต่ำ และแข่งขันทางการค้าได้ในที่สุด โดยการวางแผนจะมีขั้นตอนแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) การวางแผนจะประกอบไปด้วยดังต่อไปนี้

- 1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร
- 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนภายในและภายนอกองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560) กล่าวว่า การวางแผน คือกระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทำให้ทราบถึงทิศทางการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยง การวางแผนที่ดีมีประโยชน์ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคต และเกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจที่ดี ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ การวางแผนจึงเป็นหน้าที่หลักในการจัดองค์กร การชักนำ การควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจุบันแผนที่ใช้ในองค์กรแบ่งเป็น แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แผนดำเนินการ (Operational plan) และแผนที่ใช้ถาวร (Standing plan) ได้แก่ นโยบาย ระเบียบบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ เป็นต้น

2. การจัดองค์กร (Organization) คือ การจัดตั้งโครงสร้าง สายงานอนุมัติให้ชัดเจน เพื่อประสานงานได้ดีมีประสิทธิภาพ (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) คือการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี ในการจัดโครงสร้างองค์กร คือการมุ่งพยายามจัดระเบียบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งหลายเป็นไปโดยประสิทธิภาพ มีความสะดวก ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น โดยมีขั้นตอนการจัดการ แบ่งเป็นการจัดกลุ่มงานตามสายงานที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมาย และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ๆ จำเป็นเพื่อการทำงาน

การจัดเตรียมประสานสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.1 การกำหนด และอธิบายการทำงานที่ถูกนำไปดำเนินการปฏิบัติ

2.2 การกระจายงานออกเป็นแต่ละหน้าที่ (Duties)

2.3 การรวบรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน (Positions)

2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งสายงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวนและการปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การสรรหาบุคคล (Staffing) คือ ผู้บริหารต้องจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหากำลังคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีที่มีความสามารถโดยทำการคัดเลือก ปฐมนิเทศ การอบรม และพัฒนาบุคคล ตลอดจนมีการประเมินงานและการจัดระบบรางวัลตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.1 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

3.2 การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ

3.3 การคัดเลือกบุคคลที่สรรหา

3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ

3.5 การทบทวนปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3.6 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

4. การสั่งการ (Directing) คือ การตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม และการติดตาม ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบริหารงาน (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ดี มีจุดมุ่งหมายในการกำกับให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ต้องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

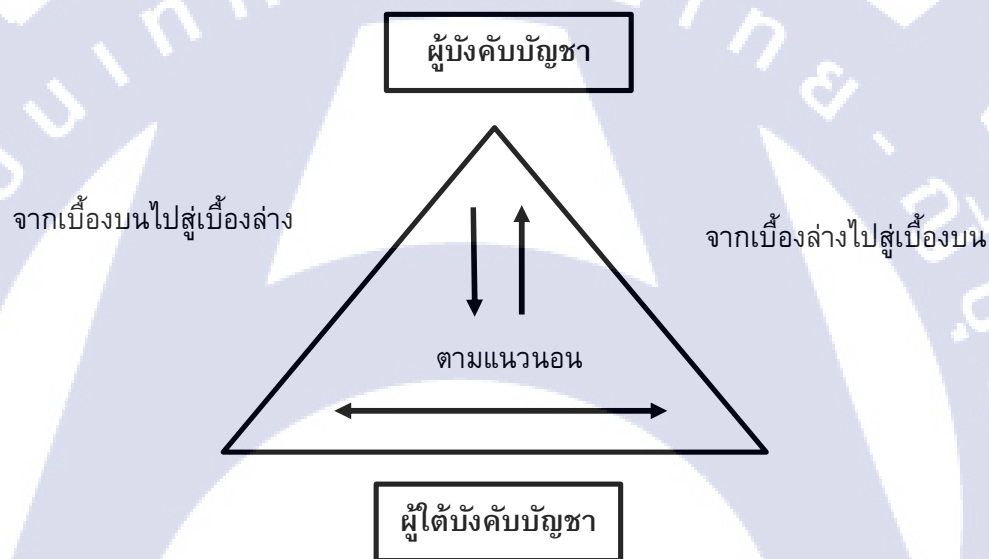
ในการสั่งการเพื่อให้พฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และได้ผลผลิตสูงนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนประกอบของการสั่งการ ได้แก่

4.1 การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมทั้งปวง สามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ร่วมมือร่วมใจกัน ให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นเป้าหมายการจูงใจคือต้องการให้พนักงานทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และความพยายามทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่และมีความกระตือรือร้น ให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

4.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกลไกสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารที่ตรงความเป็นจริง ในทางการจัดการของ ลีออน ซี. เมกกินสัน (Leon C. Megginson) ได้กล่าวว่า “กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรคือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่างพร้อมกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน” โดยชนิดของการติดต่อสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 ชนิด ดังนี้

4.2.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร แบบเป็นทางการ แบ่งออกได้เป็น 3 ช่องทาง ได้แก่

- การติดต่อสื่อสารเบื่องบนไปสู่เบื่องล่าง (Downward Communication) เช่น นโยบาย เป้าหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น
- การติดต่อสื่อสารจากเบื่องล่างไปสู่เบื่องบน (Upward Communication) เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ เป็นต้น และอาจเรียกได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)
- การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารของคนในระดับเดียวกัน เช่น การประสานงานร่วมกัน หนังสือเวียน เป็นต้น



รูปที่ 11 ช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ช่องทางแบบเป็นทางการ

ที่มา : สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ**. หน้า 168.

- การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในองค์กรทุกแห่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารนี้เรียกกันว่า “ชาวลือ” (Grapevine of Rumor) นั้น ส่วนมากมักเป็นการพูดคุยที่ทำให้ข้อมูลไม่น่าเชื่อถือ ไม่เป็นความจริง ผู้บริหารจึงควรสนใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นระบบติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการด้วย เพื่อที่จะสามารถควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรได้

4.3 การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายนอกที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้จำหน่าย ผู้รับเหมา ลูกค้า สถาบันการเงิน อุตสาหกรรม กฎหมาย ธนาคาร เป็นต้น การติดต่อสื่อสารจะมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ผู้รับข่าวสาร ข้อมูลย้อนกลับ

ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจหลักและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ หรือการรายงานผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติหน้าที่อื่นไม่ว่าคนภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ตาม

4.4 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหนึ่งหรือผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการให้มีอิทธิพลในอันที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติโดยปฏิบัติตามหนึ่งตามที่บุคคลหรือผู้นำนั้นปรารถนา (สุธี ขวัญเงิน. 2559 : 41)

ผู้บริหารระดับสูงควรมีความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบการจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จ และธำรงรักษาระบบการจัดการคุณภาพและปรับปรุงตามความเหมาะสม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบายคุณภาพที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงาน และการเสริมสร้างภาวะผู้นำทำให้หัวหน้างานสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรมและจริยธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ใช้อำนาจ และตัดสินใจได้ดี (ศลิษา ภมรสถิตย์. 2561 : 366)

5. การประสานงาน (Coordinating) คือการร่วมมือร่วมใจประสานงานอย่างราบรื่นเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ และเป็นทิศทางปฏิบัติงานแนวทางเดียวกัน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายเพื่อให้ผลที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. การรายงาน (Reporting) คือ การรายงานความคืบหน้าของเป้าหมายภายในองค์กร โดยมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรทราบ สามารถตรวจสอบผลการดำเนินการปฏิบัติงานได้

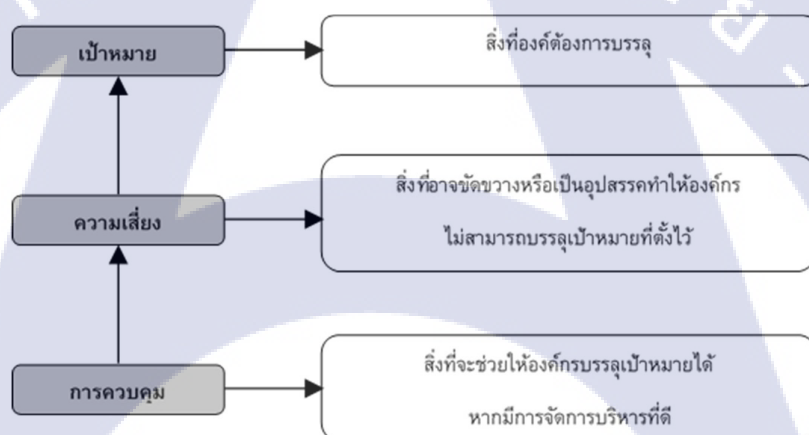
7. งบประมาณ (Budgeting) คือ การควบคุมงบประมาณทางด้านสถานะการเงินให้เหมาะสม และคุ้มค่าในการบริหารงานเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อประเมินรายได้และค่าใช้จ่ายในการบริหาร หรือการลงทุนอันก่อประโยชน์ และทำให้เป้าหมายสำเร็จได้

จากการทบทวนการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB สรุปได้ว่า การบริหารงานในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวความคิด การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ในแบบสอบถามเพื่อใช้ทดสอบระดับความสามารถในการบริหารงานเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษา ISO 9001:2015 ของโรงงานกรณีศึกษาได้อย่างไร

การบริหารความเสี่ยงและโอกาส (Risk Management & Opportunity Management)

1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการจัดการประเมินโอกาสและความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในด้านบวกและด้านลบของกระบวนการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางภายในองค์กร แบ่งออกมา 2 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายใน และความเสี่ยงที่มาจากอิทธิพลภายนอก (เจริญ เจษฎาวัลย์. 2550 : 15)

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการบริหารควบคุมโครงการทำให้ประสบความสำเร็จ ไม่ให้เกิดภาวะคุกคาม เช่น ความไม่แน่นอนว่าผลดำเนินการสามารถทำได้ตรงเป้าหมาย การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กร หรือมีแนวโน้มหรือโอกาสความเสี่ยงเกิดขึ้น และมีผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (ประจวบ กล่อมจิตร. 2557 : 132-139) จึงต้องมีการควบคุมความเสี่ยงตามรูปที่ 12 ดังนี้



รูปที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมาย ความเสี่ยงและการควบคุม

ที่มา : ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ**. หน้า 132.

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อช่วยให้การตัดสินใจและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ การระบุและจำแนกความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและการทบทวนการบริหารความเสี่ยง (ประจวบ กล่อมจิตร. 2557 : 132-139)

4. หลักการจัดการกับความเสี่ยง มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนความไม่แน่นอน (Uncertainty) ให้เป็นผลประโยชน์ (Benefits) โดยฉกฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงได้ โดยมีการควบคุมภายใน (ประจวบ กล่อมจิตร. 2557 : 132-139) ดังนี้

4.1 Directive การกำหนดให้ทำตามหลัก เช่น การแต่งกายในสถานที่อันตราย มีการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน

4.2 Preventive การป้องกัน เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยงให้น้อยที่สุด

4.3 Detective การควบคุมที่มุ่งค้นหาว่า สาเหตุที่ไม่ได้เป้าหมายเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับอนาคต

4.4 Corrective การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่ได้เป้าหมาย หรือแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นให้น้อยลงได้

ตารางที่ 2 แสดงหลักการจัดการความเสี่ยง

หลักการ	แนวทาง
การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)	ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น
การจัดการควบคุมความเสี่ยง (Treat and Control)	ไม่ใช่การขจัดความเสี่ยงให้หมดไป (Obviate) แต่ควบคุม (Contain) ทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้
การแบ่ง/ถ่ายความเสี่ยง (Share/Transfer)	แบ่ง/ถ่ายให้บุคคลที่สามร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย
การยกเลิก/สิ้นสุดกิจกรรมที่มีความเสี่ยง (Terminate)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิกเป้าหมายโครงการ งาน หรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
การฉกฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Take the Opportunity)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ

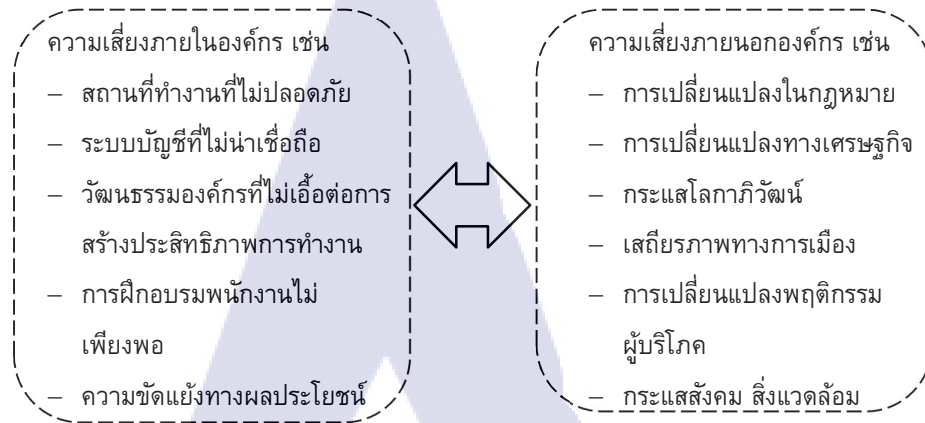
ที่มา : ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ. หน้า 139.

5. แหล่งที่มาของความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ และปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญและควรให้ความสนใจที่อาจมีผลกระทบในองค์กร โดยมุมมองแนวคิดปัจจัยภายนอก MC-STEPS 7 ประการ ดังนี้

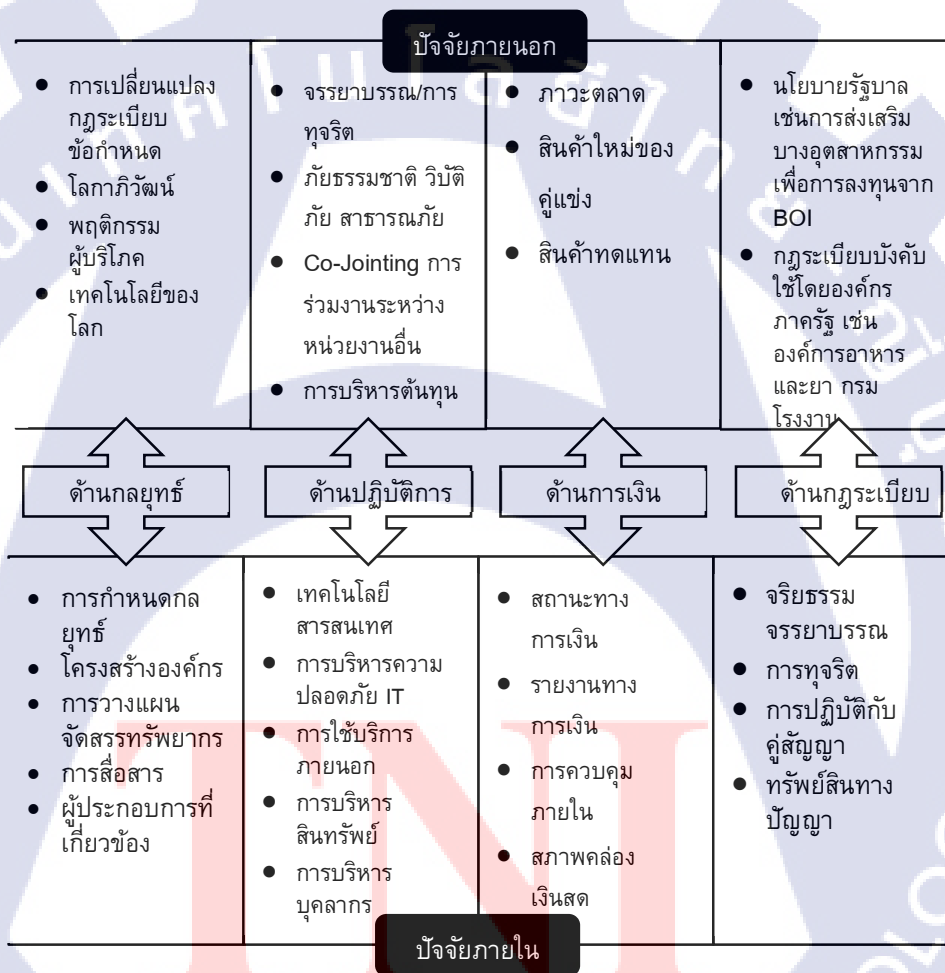
- 5.1 M (Market) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร
- 5.2 C (Competition) สถานการณ์การแข่งขันที่มีผลกระทบ
- 5.3 S (Social) ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม
- 5.4 T (Technology) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 5.5 E (Economic) สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน
- 5.6 P (Political & Legal) การเปลี่ยนในเรื่องกฎ ระเบียบข้อบังคับ
- 5.7 S (Suppliers) คือ กลุ่มผู้ให้บริการ, กลุ่มผู้ส่งต่อลูกค้า

สำหรับมุมมองแนวคิดปัจจัยเสี่ยงภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยน ความเพียงพอของบุคลากร และบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งมีความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอในการวิเคราะห์แนวโน้มได้ การเลือกใช้เทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการให้บริการ การขาดแคลนวัตถุดิบ ความไม่แน่นอนของการได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี หรือระบบการดำเนินงานไม่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจน บุคลากรขาดจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย ตามรูปที่ 13-14 (จิพร สุเมธีประสิทธิ์; มัทนา พิพิธเนาวรัตน์; และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556 : 170 – 173) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ และหาวิธีการจัดการเพื่อปิดช่องว่างความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยงและโอกาส ต้องทำการทบทวนทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือผลกระทบจากความเสี่ยงภายในและภายนอก จึงเห็นควรว่าต้องมีการนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส และควรหาวิธีการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการได้ดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดผลกระทบสาเหตุของปัญหา และหาช่องทางโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น



ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน



รูปที่ 13 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลต่อกลยุทธ์

ที่มา : จิรพร สุเมธีประสิทธิ์; มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์; และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ.
(2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. หน้า 037.



รูปที่ 14 ผลสำรวจของอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : จิรพร สุเมธีประสิทธิ์; มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์; และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ.
(2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. หน้า 173.

กิตติพงศ์ จิรวังศ์ (2558) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงกับระบบบริหารคุณภาพ ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ องค์กรควรมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่จะต้องได้รับการบริหารจัดการ ซึ่งมีขั้นตอนหลัก ๆ ได้แก่ การสำรวจสภาพแวดล้อม การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของระบบบริหารคุณภาพขององค์กร อย่างเป็นระบบ และเชื่อถือได้ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ได้จัดการอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่สอดคล้องตามข้อกำหนด และเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพตามแผนที่วางไว้
- 2) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการระบุความเสี่ยงถึงปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการ โดยพิจารณาใช้หลัก 5M ได้แก่ Man (คน) Machine (เครื่องจักรและอุปกรณ์) Method (วิธีการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน) Material (วัสดุ) และ Measurement (การวัด)
- 3) ความพึงพอใจของลูกค้า โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มาร์ควอตต์ (2550 : 241-244) กล่าวว่า การนิยามความหมายของการจัดการความรู้ และขั้นตอนการจัดการ ดังนี้

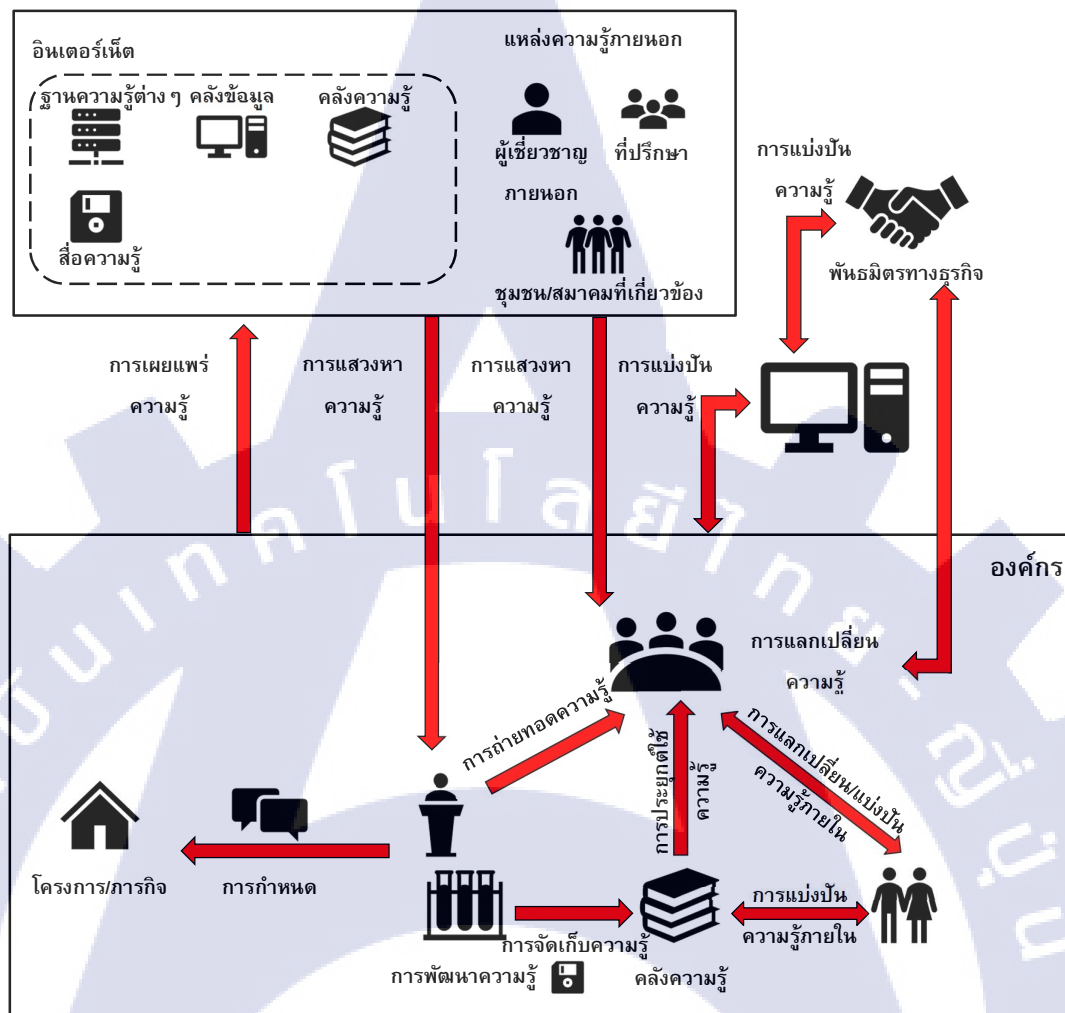
1. ความหมายการจัดการความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การ จัดระเบียบให้เป็นระบบจัดเก็บความรู้ สามารถนำมาถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
2. ประโยชน์ในการจัดการความรู้ ในเรื่องการป้องกันการสูญหายทางด้านข้อมูล และผลกระทบเมื่อมีพนักงานลาออก นำมาเป็นแนวทางกรณีศึกษาได้ มีการแบ่งปันความรู้ เทคนิคการทำงานร่วมกัน ข้อมูลนำมาตัดสินใจได้และน่าเชื่อถือ สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางการผลิตนวัตกรรมใหม่ได้
3. ขั้นตอนการจัดการความรู้ มีกระบวนการดังนี้ เริ่มจากการแสวงหาความรู้จาก ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ดำเนินการสร้างความรู้ใหม่ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่ ได้มา โดยองค์กรต้องกำหนดวิธีการจัดเก็บองค์ความรู้ การควบคุม การสืบค้น เพื่อสามารถ ค้นหาค้นหาองค์ความรู้ที่เป็นปัจจุบันนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ การวิเคราะห์องค์ความรู้ควรแบ่ง ประเภทข้อมูลให้ตรงกัน และกำหนดรูปแบบการสืบค้นหาได้เป็นทิศทางเดียวกันโดยใช้ เทคโนโลยีมาสนับสนุนได้ การถ่ายโอนข้อมูลโดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อความรวดเร็วและ ทันเวลา การเผยแพร่องค์ความรู้ เป็นการสื่อสารให้ทุกคนภายในและภายนอกองค์กรมีความ

เข้าใจ สุดท้ายการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องเที่ยงตรงทำให้เกิดการปฏิบัติงานและการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

สมชาย นำประเสริฐชัย (2558 : 19) กล่าวว่า ความรู้เป็นมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศ และมีบทบาทที่สำคัญทำให้ทุกองค์กรมีโอกาสพัฒนา และก้าวหน้าในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งได้ องค์ความรู้จะมีข้อมูลมากมายขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การนำไปใช้งาน และแหล่งที่มาของข้อมูล โดยมีหลักกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ การสร้างและการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการพัฒนาทักษะความสามารถ รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคคลได้
2. การแสวงหาความรู้จากภายนอก เช่น การอบรมภายนอก การเข้าดูบริษัทที่ได้รับรางวัล การซื้อองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร
3. การสร้างความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ เพื่อบูรณาการแนวคิดใหม่ที่ดีกว่า
4. การจัดเก็บความรู้ เป็นการจัดเก็บ รักษา ปรับปรุง ตรวจสอบความรู้ให้ถูกต้องและทันสมัย
5. การถ่ายทอดความรู้ เป็นการสื่อสารองค์ความรู้ เผยแพร่ และเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกระบวนการได้ เช่น การสอนงาน พี่สอนน้อง
6. การนำความรู้ไปใช้งาน การใช้ความรู้ที่กำหนดไว้ หากไม่สามารถใช้ได้ก็ไม่มีประโยชน์ ควรวางแผนและมีการจัดการที่ดี

TNI



รูปที่ 15 ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : สมชาย นาประเสริฐชัย. (2558). การจัดการความรู้. หน้า 40.

แนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560 : 234-245) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลง องค์กรคือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นได้มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ชนิดของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2562 : 15-35) ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กจนถึง การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั้งหมดขององค์กร ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนและอาจใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคน ซึ่งจะต้องให้มีการพัฒนาทักษะและสร้างทัศนคติที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีจุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร (Structure and Strategy Changes)
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Changes)
3. การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Changes)
4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Culture Change)

ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกวิธีใดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหาร เช่น การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนระบบอินเทอร์เน็ต (E-Business) เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรใด ๆ นั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ เพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาวะแวดล้อมใหม่ โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

องค์ประกอบของการจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง
2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ
5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ
6. การสร้างความสำเร็จในระยะสั้น ๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป
8. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่

วิเชียร วิทย์อุดม (2558: 22-25) กล่าวว่า ผู้บริหารมักจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละองค์กร ที่ใช้นั้นสามารถเพิ่มความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง
4. ค้นหาแนวคิดที่เหมาะสมกับความต้องการ

5. มีแผนการพัฒนาเพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดลำดับ ให้ความสำคัญและเป้าหมายของผู้ใช้ การสื่อสารและการฝึกอบรม สภาวะแวดล้อมที่ส่งผล ทางด้านความปลอดภัยทางด้านกายภาพ การมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กันในองค์กร และการใช้อำนาจและการบีบบังคับ ซึ่งเป็นไม้ตายสุดท้ายที่ไม่ควรนำมาใช้ถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ
6. การสร้างทีมในการเปลี่ยนแปลง
7. ให้การสนับสนุนความคิดให้เป็นผู้ชนะเลิศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ และความเข้าใจ

เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม (2553: 58) ได้ศึกษาว่า ความรู้ ความเข้าใจ หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเอง พฤติกรรมของเขา และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว คุณสมบัติของ โครงสร้างของความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Structure) หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. การทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง ความเด่นของ องค์ประกอบต่าง ๆ หรือแผนกต่าง ๆ ที่รวมอยู่ในชุดความเห็นต่าง ๆ ซึ่งบุคคลรักษาไว้ ทำให้ บุคคลเป็นผู้ที่ “รู้อะไรมากมาย หรือไม่รู้อะไรเลย”
2. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Relatedness) หมายถึง ความเด่นขององค์ประกอบ ต่าง ๆ ของความสัมพันธ์กันระหว่างโครงสร้างต่าง ๆ ของความรู้ ความเข้าใจและยังมีผล อิทธิพลขององค์ประกอบอื่น ๆ อีกด้วย
3. การรวมกัน (Integration) หมายถึง ขอบเขตการดึงดูดเข้าหากันหรือเชื่อมเข้า หากันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างของความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้สามารถใช้สิ่งที่รวมกัน เข้าไปเป็นประโยชน์ในการเสาะแสวงหา ประเมินค่า และดำเนินการปฏิบัติเกี่ยวกับข่าวสาร ทั้งหมด ตลอดจนถึงการตัดสินใจร่วมกัน

หน้าที่ของความรู้ความเข้าใจ มี 2 ประการ ดังนี้ ประการแรกเป็นหน้าที่เกี่ยวกับความ มุ่งหมายคือทำให้บุคคลพยายามให้ตนประสบผลสำเร็จในการตอบสนองความพึงพอใจแก่ความ ต้องการต่าง ๆ ได้ ส่วนประการที่สอง เป็นหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ คือกำหนดอย่างกว้าง ๆ ใน รูปของการชี้แนะถึงขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่เขา เป็นเพราะความรู้ความเข้าใจที่ทำให้บุคคล ได้รับการจูงใจและนึกเห็นภาพพจน์ไปในทำนองใดทำนองหนึ่งโดยเฉพาะ

สำหรับความเข้าใจ เป็นความจริงที่เป็นตัวกระตุ้นที่ได้รับการมุ่งสู่จุดรวมของความ ตั้งใจและการวิเคราะห์ เพื่อหาความเกี่ยวพันซึ่งเป็นตัวกระตุ้นนั้น จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจ ได้โดยถูกต้อง เครื่องกลั่นกรองภายในหน่วยควบคุมกลางสามารถทำหน้าที่จำแนกประเภท ความหมายของตัวกระตุ้นนั้นมีหลายวิธี ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวของเครื่องกลั่นกรองสามารถกระทำ ได้ แต่ในทางพฤติกรรมศาสตร์มีวิธีที่เด่นพิเศษอยู่ 2 วิธี ดังนี้

1. การบิดเบือนความหมายเกี่ยวกับคุณสมบัติต่าง ๆ ทางวัตถุของตัวกระตุ้น (Distortion of Physical Stimulus Properties) การบิดเบือนไปจากความจริงนี้ เกิดขึ้นบ่อยใน

การตัดสินใจของผู้บริโภค เช่น บริษัทน้ำหวานบรรจุขวดแห่งหนึ่งได้แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดและยอดขายที่ได้รับน้อยกว่าความเป็นจริงมาก จึงมีการทดสอบรสชาติขึ้น โดยใช้ตัวอย่างของน้ำหวานตราใหม่นี้ กับตราของคู่แข่งชั้นเปรียบเทียบกัน ทั้งที่บอกหรือไม่บอกตราผลที่พบว่าตราใหม่ได้รับการให้คะแนนดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตราอื่น ๆ จึงปรากฏว่าภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ยี่ห้อ ชื่อ และการพิจารณาด้านอื่น ๆ ส่งผลกระทบต่อการวัดค่ารสชาติด้วย

2. การเข้าใจผิดในเนื้อหาของข่าวสารจากการสื่อสาร (Miscomprehension of Communication Message Content) แบ่งเป็นการพิจารณาออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

2.1 หลักฐานเบื้องต้น (Basic Evidence) มนุษย์มีความคาดหวังโดยเฉพาะเกี่ยวกับเนื้อหาของตัวกระตุ้นที่ประสบและทราบกันดีว่าปฏิกิริยา มักจะแสดงให้เห็นถึงความคาดหวัง มากกว่าจะแสดงให้เห็นถึงตัวกระตุ้น

2.2 กลไกของการเข้าใจผิด (Mechanisms of Mi-comprehension) เป็นวิธีการหลักของความเกี่ยวพันกับข่าว ก็คือการบอกปิดทั้งแหล่งข่าว และเนื้อหาของข่าว เนื่องมาจากอุปทาน (Bias) ตามที่ C.I. Hopel and O.J. Harvey และ M.Sherif ได้ตั้งสมมติฐานว่าปฏิกิริยาในทางที่ต่อการสื่อสารจะเพิ่มขึ้นถ้าความแตกต่างระหว่างผู้รับสื่อ ซึ่งสนับสนุนในข่าวนั้นลดน้อยลง (เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม. 2553 : 60)

จากการทบทวนแนวความคิด ความรู้ และความเข้าใจข้างต้น มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและใช้เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อทดสอบระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 อันเป็นปัจจัยสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหาร ของระบบการจัดการคุณภาพ ของโรงงานกรณีศึกษาได้อย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ

ความสำเร็จ (Achievement Needs (nAch)) แมคคลีแลนด์ (McClelland. 1965) ได้ให้คำนิยามว่าความสำเร็จคือการที่มนุษย์เรามุ่งจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) แมคคลีแลนด์ (McClelland. 1965) ได้เน้นความต้องการไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 392-394) กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีการต้องการประสบผลสำเร็จทั้ง 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) นี่เป็นทฤษฎีที่กำหนดขึ้นโดย David C. Mclelland และ J.W. Atkinson ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียงสองชนิดคือ ต้องการมีความสุขสบาย และต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ จะเกิดขึ้นภายหลังโดยใช้วิธีการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามมนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากล้ายกันจึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือน ๆ กัน จนในที่สุดมนุษย์สามารถเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการว่าจะมีมากหรือน้อย

ประภัทร ทองสว่าง (2555 : 44) กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการระบบหลังจากนาระบบการบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในงานแล้ว ปัจจัยที่ทำให้กิจการมีความสำเร็จดังต่อไปนี้

1. กระบวนการทำงานที่เป็นระบบดียิ่งขึ้น เช่น มีเอกสารกำกับการทำงานของแต่ละส่วนงาน เช่น คู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานของแผนกตน ประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ได้ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานในแต่ละแผนกสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น จึงเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015
2. คุณภาพสินค้าและบริการ เป็นความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยหลังจากการนำระบบมาประยุกต์ใช้ในงาน จะช่วยให้กิจการมีคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีขึ้น ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าเพิ่มมากขึ้น
3. การผ่านการตรวจประเมินคุณภาพภายในและภายนอก จะช่วยให้กิจการมีศักยภาพด้านการตลาดภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เช่น สามารถนำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการประมูลงานได้ สามารถนำมาใช้เป็นคุณสมบัติในการนำเสนองาน การขอสนับสนุนจากภาครัฐได้ เช่น การขอ BOI การประชาสัมพันธ์โดยใช้เป็นสื่อโฆษณาที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลได้ ทำให้เกิดศักยภาพทางการตลาดภายในและต่างประเทศ

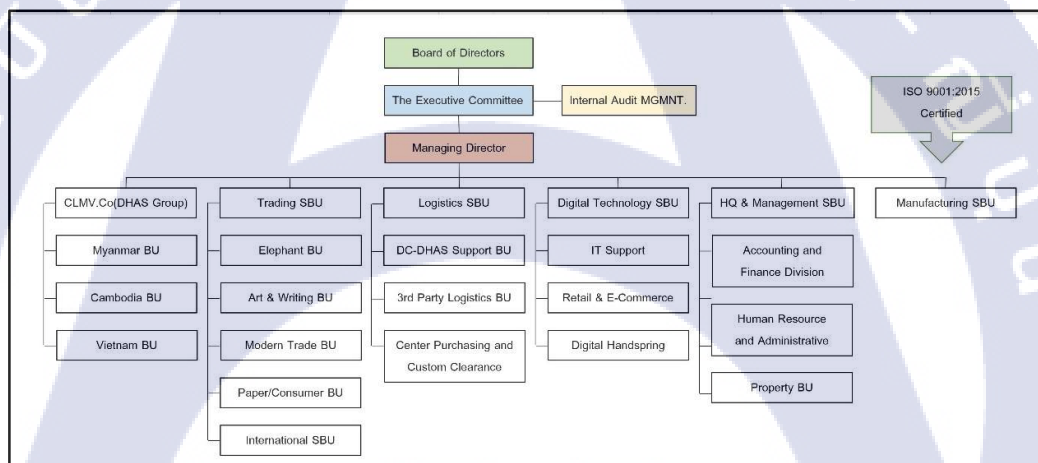
ประวัติโรงงานกรณีศึกษา

บริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้ดำเนินธุรกิจในการผลิต จำหน่าย นำเข้า และส่งออก อุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน กระดาษ และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานศิลปกรรม สถาปัตยกรรม และวิศวกรรม โดยสินค้าของบริษัทฯ แบ่งออกเป็นสินค้าที่บริษัทฯ ผลิตขึ้นเอง และจัดจำหน่าย ซึ่งมีทั้งสินค้าจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของผู้ผลิต และสินค้าที่จัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ โดยมีสถานที่ตั้งปฏิบัติงานมีทั้งหมดจำนวน 4 แห่ง ดังนี้

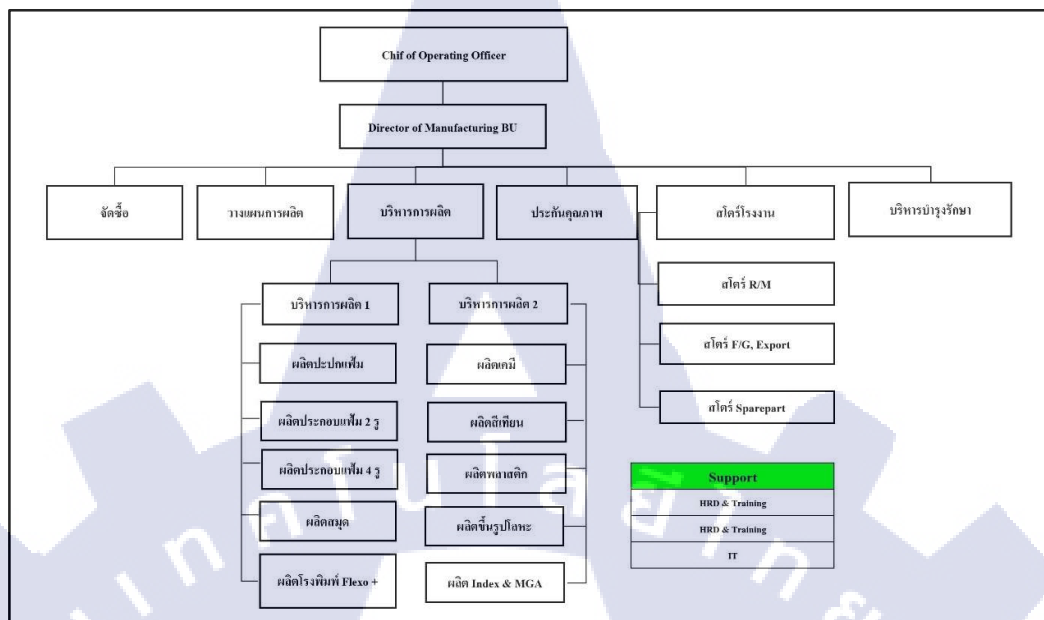
สำนักงานใหญ่ ถนนสุรวงศ์ จ.กรุงเทพมหานคร คลังสินค้าวังน้อย อ.วังน้อย จ.อยุธยา คลังสินค้า
กิ่งแก้ว จ.สมุทรปราการ และโรงงาน ที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทางบริษัทได้ดำเนินการขอใบรับรองจัดทำระบบจัดการคุณภาพ ISO 9001เริ่มแรก
ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2549 ในมาตรฐานฉบับ 9001:2000 และฉบับที่ 9001:2008 ตามประกาศ
เปลี่ยนแปลงของมติคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (ISO/TC 176 : Quality Management
and Quality Assurance) เนื่องจากองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International
Organization for Standardization) หรือ ISO กำหนดทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานของระบบ
นี้ ทุก ๆ 5 ปี

ปัจจุบันในปี 2560 บริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้ดำเนินการขอปรับเปลี่ยน
Version จากเดิม ISO 9001:2008 เป็น ISO 9001:2015 โดยผ่านการตรวจประเมิน ณ สถาน
ประกอบการ เรียบร้อยแล้ว ที่โรงงานผลิต นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
โดยมีโครงสร้างบริษัท ดังนี้



รูปที่ 16 โครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวอย่าง



รูปที่ 17 โครงสร้างของโรงงานกรณีศึกษา

ที่มา : โรงงานกรณีศึกษา. (2562ก). **คู่มือคุณภาพ QM-103110-001**. หน้า 6.

ในการตรวจประเมินของบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษา จะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อรักษาระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายองค์กรที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการตรวจประเมินภายใน การวางแผนการอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้และเข้าใจ การจัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสม การจัดเตรียมเอกสารและระบบงานที่เกี่ยวข้อง การกำหนดผู้รับผิดชอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมาย และการติดตามเป้าหมาย การแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงที่ทำให้ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมารายงานผลกับทางผู้บริหาร เพื่อทำการปรับปรุงยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยจะมีการตรวจประเมินภายในของแต่ละแผนกอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ซึ่งมุ่งเน้นกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กระบวนการวางแผน กระบวนการผลิต กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการตรวจสอบคุณภาพและการสอบเทียบเครื่องมือวัด กระบวนการจัดเก็บสินค้า กระบวนการซ่อมบำรุง กระบวนการสรรหาบุคลากร และกระบวนการฝึกอบรม เป็นหัวใจหลัก สำหรับการตรวจประเมินจากองค์กรที่ให้การรับรองของบริษัทตัวอย่าง มีการตรวจประเมินปีละครั้ง ตามรอบระยะเวลาของใบรับรองที่

กำหนด หากครบระยะ 2 ปี ในปีี่สามจะทำการ Re-certificate ขอใบรับรองใหม่ ตามเงื่อนไขที่CB (Certify Body) กำหนดไว้

ไม่ว่าการตรวจประเมินภายในหรือภายนอก เกณฑ์ที่ใช้การตรวจประเมินตรวจตามข้อกำหนดการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 เป็นเกณฑ์เดียวกัน ซึ่งหากพบความไม่สอดคล้องในข้อกำหนด (Non Conformity : NC) ตั้งแต่ข้อ 4 – 10 จะมีเกณฑ์การตัดสินตามประเด็นสิ่งที่พบ โดยผลประเมินจะออกเป็น CAR (Corrective action request)

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจด้านการบริหารแบบ POSDCoRB ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ รวมถึงประเด็นความรู้ความเข้าใจของพนักงาน และการบริหารการจัดการพิเศษ ได้แก่ ด้านความเสี่ยงและโอกาส ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าปัจจัยใดส่งผลความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษา ระบบ ISO 9001: 2015 ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการขยายขอบเขตการขอใบรับรองทั้งหมดของบริษัทตัวอย่างให้ครอบคลุมทั้งหมด และสามารถนำแนวทางการบริหารนี้ไปใช้ในการขยายขอบระบบมาตรฐานอื่น ๆ ที่ส่งเสริมทางการค้าให้กับบริษัทเพิ่มมากขึ้น และส่งผลให้ลูกค้าภายในและภายนอก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพได้ และพนักงานภายในของบริษัทตัวอย่างสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าใจและมีความรู้การปฏิบัติงานในเชิงระบบการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากบทความของ QAIC (Thailand) ระบุว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดทำระบบประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความศรัทธาและมีความมุ่งมั่นให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเห็นว่าการจัดทำระบบเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและทุกคนที่เกี่ยวข้อง

2. พนักงานทุกคนในองค์กรจะไม่เห็นว่าการจัดทำระบบเป็นภาระ และแสดงความมุ่งมั่นดำเนินการจนสำเร็จในการนำระบบการจัดการคุณภาพไปใช้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสามารถสนองตอบเป้าหมายขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 องค์กรต้องพิจารณาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ารวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

- 2.2 องค์กรต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ เพื่อแสดงทิศทางและความมุ่งมั่นด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

3. องค์กรต้องพิจารณาบทวน และกำหนดกระบวนการ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการดำเนินการที่สอดคล้องต่อเป้าหมาย ในด้านคุณภาพได้ โดยจัดทำเอกสารและข้อมูล เหมาะสม และเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติได้

4. องค์กรต้องทบทวนและกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการตาม กระบวนการที่กำหนดเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายได้

5. องค์กรต้องกำหนดวิธีการวัดเป้าหมายเพื่อให้ได้ประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

6. องค์กรต้องกำหนดวิธีการป้องกันมิให้เกิดข้อบกพร่อง รวมทั้งวิธีการในการขจัด สาเหตุของข้อบกพร่องได้

7. องค์กรควรต้องกำหนดให้มีกระบวนการเพื่อการปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพ ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และนำกระบวนการไปใช้ได้

ในการดำเนินการตามแนวทางข้างต้นให้บรรลุผล องค์กรควรวางแผนการดำเนินการ และ มอบหมายงานแก่ผู้รับผิดชอบในระดับต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์กร และ ผูกอบรวมบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจหลักการและข้อกำหนดของมาตรฐาน เพื่อให้สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ ในการจัดหาระบบได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามระดับความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละกลุ่ม (QAIC (Thailand). 2562 : ออนไลน์)

การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ (Modern Manufacturing. 2560 : ออนไลน์) จำเป็นต้องใช้แนวทางปฏิบัติเพื่อกำหนดพัฒนาและปรับปรุงให้สัมฤทธิ์ผล มาตรฐาน ISO เป็นมาตรฐานที่ทุกคนรู้จักในแวดวงอุตสาหกรรมในการใช้เพื่อส่งเสริมการกำหนด มาตรฐานระหว่างประเทศ เกิดระบบแบบแผนในงานและบุคลากรในองค์กร สามารถลดความ ผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ ส่งผลให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทหรือ องค์กรใดที่ได้รับ ISO มีความหมายว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล ระบบมาตรฐาน ISO ประเภทต่าง ๆ มีการปรับปรุงใหม่อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ มาตรฐาน ISO 9001:2015 ระบบการจัดการคุณภาพ และ มาตรฐาน ISO 14004:2016 ระบบ การจัดการสิ่งแวดล้อม

ระบบมาตรฐาน ISO ประเภทต่างๆ ได้รับการปรับปรุงมาตรฐานใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ มาตรฐาน ISO จำนวน 2 ระบบ ที่ได้รับการพัฒนาใหม่ ได้แก่ มาตรฐาน ISO 14004:2016 ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม และ ISO 9001:2015 มาตรฐานการบริหารจัดการ โดยมี เนื้อหาสาระ ดังนี้ มาตรฐาน ISO 14004 ฉบับใหม่ทำให้องค์กรมีแนวทางดำเนินการต่อไปใน รายละเอียดและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานฉบับใหม่ ISO 14001:2015 การเปลี่ยนแปลงบาง ประการรวมถึงการเน้นไปที่การปกป้องสิ่งแวดล้อม สมรรถนะด้านสิ่งแวดล้อม มุมมองด้านวงจร ชีวิต การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์และความเป็นผู้นำ ส่วนมาตรฐาน ISO 9001:2015 ถือเป็นการยกระดับการบริหารจัดการครั้งใหญ่ และมีความท้าทายเป็นอย่างมากขององค์กรที่จะ

นำไปใช้ โดยมุ่งเน้นให้ทุกองค์กรนำองค์การสู่ความยั่งยืน โดยมีแนวคิดพื้นฐาน คือ เจตจำนงขององค์กร (The Concept of Organization Purpose) ที่ต้องการทำให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ด้วยการดำเนินงานที่ต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอก และต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่นอกเหนือจากด้านการเงิน (Financial Performance) ด้วยมุมมอง 3 ด้าน (Triple Bottom Lines) คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecological Performance) ด้านสังคม (Social Performance) นอกจากนี้ ้องค์กรยังต้องมีการสื่อสารผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุง เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้ และสภาวะแวดล้อมภายนอก (The Concept of External Environment) ข้อจำกัดในการดำเนินงานซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับตัวตาม (Adapt) หรือต้องค้นหาแนวทางที่จะดำเนินการ (Shape) ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลตามความตั้งใจขององค์กร และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Concept of Interested Parties) ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยหมายรวมถึงลูกค้า ผู้ลงทุน พนักงาน ผู้ส่งมอบ และสังคม ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวัง (Need and Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางดำเนินการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังดังกล่าว ตลอดจนสามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม (2553 : 113-131) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่ได้รับการรับรองเรียบร้อยแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะของธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมระบบบริหารคุณภาพ ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ องค์การและการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเทคโนโลยี และศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานระบบที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการดำเนินกิจกรรมระบบบริหารคุณภาพ เพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 พบว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ องค์การและการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ประภัทร ทองสว่าง (2555 : 112-131) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการและความสำเร็จของกิจการตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ของกิจการในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการ และความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 และเปรียบเทียบความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพทางการจัดการโดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ศักยภาพทางการจัดการด้านผู้บริหาร มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ศักยภาพทางด้านอื่น ๆ เช่นการจัดการด้านบุคลากร การจัดการด้านทรัพยากรพื้นฐาน การจัดการด้านระบบบริหารจัดการมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนผลวิเคราะห์ความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 พบว่าโดยภาพรวมมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ในเรื่องความมั่นใจในสินค้าและบริการของลูกค้า มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก และระดับน้อย คือประสิทธิภาพของระบบเอกสารอยู่ในลำดับสุดท้าย

รมณีย์ กองแก้ว (2558 : 54-55) ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการขอรับรองระบบ ISO 9001 สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมุมมองของที่ปรึกษาจำนวน 5 ท่าน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม และเทคนิคการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process) โดยการใช้ Program Expert Choice ทำให้ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความสำเร็จในด้านผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านทรัพยากร และสุดท้ายคือปัจจัยด้านการผลิตและการดำเนินงาน ในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อยที่มีความสำคัญที่สุดในมุมมองของที่ปรึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่มีความมุ่งมั่นในการทำระบบ และปัจจัยทัศนคติที่ดีต่อการได้รับรองระบบ ISO 9001 ซึ่งที่ปรึกษามีความคิดเห็นว่า การที่จะทำอะไรได้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อในเรื่องนั้นๆ เป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจ และแรงกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งปัจจัยนี้ก็ต่ออาศัยผู้บริหารช่วยในการขับเคลื่อนเนื่องจากการขอรับรองระบบ ISO 9001 จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้เลยถ้าขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณในการขอรับรองระบบ ISO 9001 และ/หรือในด้าน การจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการให้ความรู้ หรือให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำข้อกำหนดที่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการขององค์กร กับข้อกำหนดระบบคุณภาพ การกำหนดบทบาท และ หน้าที่ในการรับผิดชอบในการจัดทำหรือขอรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งทำให้มีระเบียบแบบแผนในเรื่องของการกำหนดผู้รับผิดชอบรวมทั้งการจัดสรรเวลาในการจัดทำระบบทั้งองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนต้องการให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรจากผู้บริหารจึงจะประสบความสำเร็จในการขอรับรอง หรือจัดทำระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดเพื่อการขอรับรอง

ทศพร พร้อมวงษ์ (2558 : 67-68) ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์สแตนเลส ม้วนครบวงจร ในเขตตำบลบางจาก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงคือปัจจัยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ปัจจัยจิตสำนึกด้านคุณภาพ ปัจจัยการติดตามและปรับปรุงแก้ไขระบบบริหารคุณภาพ ปัจจัยที่มี

ความสัมพันธ์ปานกลางคือปัจจัยงบประมาณ และปัจจัยที่มีระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก คือปัจจัยการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีข้อเสนอแนะโดยรวมว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในการดำเนินงานการจัดทำระบบมาตรฐานอย่างจริงจัง และจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้พนักงานทุกระดับรับรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนักในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจนเพื่อมุ่งเน้นการให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมและสนับสนุนการให้ความรู้ในการจัดทำมาตรฐาน ให้พนักงานทุกระดับรับรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความตระหนักในการทำงานให้มีคุณภาพ สร้างระบบการเรียนรู้ที่ดีจากภายในและภายนอกองค์กร และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติตามระบบมาตรฐาน มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และมีเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม

ทัศนภรณ์ วรกุลธรรม (2561 : 58-63) ผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน ในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ในอุตสาหกรรมก่อสร้างกรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็น คอร์ป จำกัด (มหาชน) โดยทำการสอบถามความคิดเห็นกับระดับหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 5 กลุ่ม ในเรื่องความรู้ความเข้าใจ เอกสารระบบคุณภาพ ได้แก่ นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ คู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงาน การจัดทำบันทึกคุณภาพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยพบว่ากลุ่มงานพัฒนากลยุทธ์และระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์มีความเข้าใจน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว และมีข้อเสนอแนะในด้านการจัดแผนการฝึกอบรม เรื่องความรู้ความเข้าใจ โดยผู้ที่ให้ความรู้เป็นที่ปรึกษาระบบคุณภาพจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ ISO ของบริษัท หรือเจ้าหน้าที่ Internal Auditor ของบริษัท ให้มีการประเมินผลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจที่ดี รวมถึงการจัดส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระจายข้อมูลในเว็บไซต์ถึงกลุ่มงานต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงานและสะดวกในการค้นหาได้ง่าย

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9001:2015 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาในแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล และได้ทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตการศึกษา
2. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการศึกษา
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล
9. สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ

ขอบเขตการศึกษา

ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการบริหาร การบริหารความเสี่ยง การจัดการโอกาส การจัดการความรู้ การเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้อกำหนด มาตรฐาน ISO 9001:2015 และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ มาตรฐาน ISO 9001:2015 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ของประชากรของโรงงานกรณีศึกษา จัดทำเครื่องมือแบบสอบถาม จัดเก็บรวบรวมข้อมูล นำมา วิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ รวมถึงการจัดทำรูปเล่มสาร นิพนธ์

การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยการกำหนดตัวอย่างจากประชากรแบบใช้หลักวิธีการคัดเลือก แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้เป็น พนักงานบริษัทปฏิบัติงานในการจัดทำระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 โดยผู้ศึกษา

ได้ให้ความรู้กับผู้ทำหน้าที่เก็บข้อมูลก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล โดยอธิบายรายละเอียดของแบบสอบถาม รวมถึงแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมในการเก็บและรวบรวมข้อมูล

ประชากร

ดำเนินการศึกษาพนักงานของบริษัทตัวอย่างที่ผลิตและจำหน่ายกลุ่มสินค้าเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน โดยมีสถานที่ปฏิบัติงานตั้งอยู่ที่โรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนพนักงานบริษัททั้งหมด 439 คน จากข้อมูลจากทางฝ่ายบุคคล โรงงานกรณีศึกษาเดือนกันยายน พ.ศ. 2562 (โรงงานกรณีศึกษา. (2562ข). สรุปจำนวนพนักงาน ประจำเดือนกันยายน 2562.)

กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขอบเขตการศึกษาพนักงานบริษัท โดยจัดกลุ่มเป็นระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการในโรงงานผลิต ที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนพนักงานทั้งหมด 337 คน ยกเว้นพนักงานต่างด้าว และพนักงานกลุ่ม MOU รวมจำนวนทั้งหมด 102 คน

ตารางที่ 3 การคัดเลือกจำนวนคนในแต่ละระดับของกลุ่มตัวอย่าง

โรงงานกรณีศึกษา ระดับพนักงาน	ตำแหน่ง พนักงาน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ผู้บริหาร	COO, Executive Director, ผู้จัดการ, รักษาการฯ	10
2. ปฏิบัติการ	พนักงานบริษัท ระดับล่างลงมา	327
จำนวนพนักงานรวม		337

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างของประชากรมาเรียบร้อยแล้วในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บแบบสอบถามจนครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

ตารางที่ 4 จำนวนพนักงานโรงงานกรณีศึกษาในแต่ละแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	จำนวนพนักงานโรงงานกรณีศึกษา (คน)						
	ประจำ	รายวัน ประจำ	Sub- contract	รวม	ผู้บริหาร	พนักงาน	รวม
(1) แผนกซ่อมบำรุง & วิศวกรรม	35	-	-	35	0	35	35
(2) แผนกผลิต	37	118	57	212	0	212	212
(3) แผนก CS/ New Product	2	-	-	2	0	2	2
(4) แผนกวางแผน	4	-	-	4	0	4	4
(5) แผนกประกันคุณภาพ	10	-	-	10	0	10	10
(6) แผนก IE	4	-	-	4	0	4	4
(7) แผนกสโตร์	30	-	-	30	0	30	30
(8) แผนก MIS	3	-	-	3	0	3	3
(9) แผนก R&D	3	-	-	3	0	3	3
(10) แผนก จป.	1	-	-	1	0	1	1
(11) แผนกจัดซื้อ & Sourcing	10	-	-	10	2	8	10
(12) แผนก IT	6	-	-	6	1	5	6
(13) แผนก HR & HRD	6	-	-	6	1	5	6
(14) แผนก ธุรการ	3	-	-	3	0	3	3
(15) อื่นๆ	8	-	-	8	6	2	8
รวม	162	118	57	337	10	327	337

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากแหล่งเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ วิทยุ แนวคิด การบริหารจัดการ มาตรฐาน ISO 9001:2015 เครื่องมือทางสถิติในการใช้ระบบ SPSS และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) คือการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บรายละเอียดข้อมูลแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิดและปลายเปิด ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำสร้างขึ้นเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแบ่งเป็นทั้งหมด 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาประกอบด้วยคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Response Question) จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกสองข้อ (Dichotomous Question)

1.1 หญิง

1.2 ชาย

ข้อ 2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกหลายข้อ (Multichotomous Question)

2.1 20-30 ปี

2.2 31-40 ปี

2.3 41-50 ปี

2.4 51-60 ปี

2.5 มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

ข้อ 3 ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกหลายข้อ (Multichotomous Question)

3.1 ประถมศึกษา

3.2 มัธยมศึกษาตอนต้น

3.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

3.4 อนุปริญญา/ปวส.

3.5 ปริญญาตรี

3.6 สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อ 4 ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกสองข้อ (Dichotomous Question)

4.1 ระดับผู้บริหาร

4.2 ระดับปฏิบัติการ

ข้อ 5 ระดับแผนกของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกหลายข้อ (Multichotomous Question)

5.1 แผนกซ่อมบำรุง & วิศวกรรม

5.2 แผนกผลิต

5.3 แผนก CS/ New Product

5.4 แผนกวางแผน

5.5 แผนกประกันคุณภาพ

5.6 แผนก IE

5.7 แผนกสโตร์

5.8 แผนก MIS

5.9 แผนก R&D

5.10 แผนก จป.

5.11 แผนกจัดซื้อ & Sourcing

5.12 แผนก IT

5.13 แผนก HR & HRD

5.14 แผนกธุรการ

5.15 อื่นๆ ระบุ.....

ข้อ 6 ระดับประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกหลายข้อ (Multichotomous Question)

6.1 0-1 ปี

6.2 2-3 ปี

6.3 4-5 ปี

6.4 6-7 ปี

6.5 8 ปีขึ้นไป

ข้อ 7 จำนวนครั้งในการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกหลายข้อ (Multichotomous Question)

- 7.1 ไม่เคย
- 7.2 1 ครั้ง
- 7.3 2 ครั้ง
- 7.4 3 ครั้ง
- 7.5 มากกว่า 3 ครั้ง ขึ้นไป

ข้อ 8 การเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในองค์กร ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยมีคำตอบให้เลือกสองข้อ (Dichotomous Question)

- 8.1 ใช่ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่)
- 8.2 ไม่ใช่ (ไม่เคยเป็น)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ รวมทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยใช้วิธีการให้คะแนนแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยกำหนดค่าคะแนนระดับความคิดเห็นความสำเร็จออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	5	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	4	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	3	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	2	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	1	คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารโอกาส ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมด 15 ข้อ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยใช้วิธีการให้คะแนนแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกเพียงคำตอบเดียว โดยกำหนดค่าคะแนนระดับความคิดเห็นความสำเร็จออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	5	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	4	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	3	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	2	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	1	คะแนน

สำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 การแปลผลในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB และการวัดความรู้ความเข้าใจด้านระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยอาศัยสูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังต่อไปนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2558)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

ดังนั้นระดับคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่นำมากำหนดระดับปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 ได้ดังนี้

ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย	ความคิดเห็น
1.00 – 1.80	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั่วไป ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 จำนวน 1 ข้อ เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

2. นำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้ามาสร้างเป็นแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามขอบเขตของเนื้อหาของการศึกษา

3. ทำจดหมายเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม โดยแนบเอกสารประกอบการตรวจให้กับทางผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ โดยคำตอบที่ได้จากทางผู้เชี่ยวชาญจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4. นำผลแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแล้ว นำมาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (Index of Objective Consistency : IOC) ในการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในคำถามทุกข้อ มีค่าเท่ากับ 1.00 หากข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 จะคัดเลือกไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 จะพิจารณาปรับปรุงหรือไม่นำมาใช้ โดยใช้สูตรของโรวินELLI; และแฮมเบิลตัน (สุรสิทธิ์ อุดมธนวรงค์. 2557 : 105; อ้างอิงจาก Rovinelli; and Hambleton. 1997)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

5. จากผลการวิเคราะห์ IOC พบว่าค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 0.67 ทางผู้ศึกษาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งก่อนนำไปใช้งานจริง

6. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของโรงงานกรณีศึกษา จำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ แล้วนำเครื่องมือแบบสอบถามที่ได้รับการรับรองแล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของโรงงานกรณีศึกษาต่อไป

8. จัดทำฐานข้อมูลในระบบวิจัย SPSS เพื่อเตรียมบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มา ดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

สำหรับการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

2. การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเสร็จ เสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของแบบสอบถาม การใช้ภาษาในการทำแบบสอบถาม โดยใช้ค่าดัชนีและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence index : IOC) โดยแบ่งการให้คะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

+1 = สอดคล้อง

0 = ไม่แน่ใจ

-1 = ไม่สอดคล้อง

ดังนั้นเมื่อได้รับผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากท่านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาทั้งหมด IOC เท่ากับ 0.86 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อ

จากผลประเมิน IOC ที่ต่ำกว่า 0.67 ทางผู้ศึกษาได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มจำนวนข้อของแบบสอบถามจากเดิม 40 ข้อ เป็น 46 ข้อตามข้อเสนอแนะที่ได้รับมาเพื่อให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จำนวน 40 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ครอนบัค (Cronbach, 1990 : 204) ได้ผลสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.966 โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา ยอมรับที่ค่า α มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 คอร์ตินา (สุรสิทธิ์ อุดมธนาวงศ์, 2557 : 106; อ้างอิงจาก Cortina, 1993) ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค

N of cases = 38

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารระบบ การจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
ตอนที่ 2) การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB	23	0.948
ตอนที่ 3) การจัดการพิเศษตามระบบการจัดการ คุณภาพ ISO 9001:2015	15	0.941
รวม	38	0.966

4. ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ทั้งชุดของแบบสอบถาม จำนวน ทั้งหมด 38 ข้อพบว่าค่า Item Total Correlation รายข้อทั้งหมดมากกว่า 0.20

5. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้ (Try Out) แล้ว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างของโรงงานกรณีศึกษาที่ได้กำหนดไว้ นำมาวิเคราะห์หาความมุ่งหมายของการศึกษา และสรุปผล จัดทำข้อเสนอแนะต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่โรงงานกรณีศึกษา ดังนี้

1. ขออนุมัติการแจกแบบสอบถามที่ได้ทำการศึกษากับทางผู้บังคับบัญชา และแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยห้ามทำกิจกรรมในเวลาราชการปฏิบัติงาน โดยให้มีผลกระทบน้อยที่สุดตามระยะเวลาที่กำหนด
2. ดำเนินการจัดเตรียมแบบสอบถามจำนวน 350 ชุด จัดทำหมายเลขทะเบียน ก่อนดำเนินการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนกตามระยะเวลาที่กำหนดไว้
3. อธิบายวัตถุประสงค์ในการจัดทำแบบสอบถาม และวิธีการกรอกข้อมูลในแต่ละตอน และระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานของโรงงานกรณีศึกษาของแต่ละแผนกของกลุ่มตัวอย่างเข้าใจ
4. เรียกเก็บและรวบรวมแบบสอบถาม โดยจะต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับให้ครบถ้วนทุกหน้าในการตอบแบบสอบถามในแต่ละชุด ติดตามแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลในแบบสอบถามทั้ง 4 ตอน ที่ได้ทั้งหมด ทำการบันทึกโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS Version 23 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่มีการเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้ทั้ง 4 ตอน จากแบบสอบถาม นำมาบันทึกเป็นรหัสตัวเลข (Code) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS Version 23 ให้ครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 337 คน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ดังนี้

1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. / Standard Deviation) โดยผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การแปรผลระดับความคิดเห็นค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง ระดับน้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง ระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง ระดับมาก
4.21 – 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด

ในการจัดลำดับที่ของค่าคะแนนเฉลี่ยในกรณีที่มีค่าเท่ากัน นั้นให้ทำการวิเคราะห์ ดังนี้

- ถ้าค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน แต่ค่า S.D. ต่างกัน ค่าเฉลี่ยที่มีค่า S.D. น้อยกว่า หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นแตกต่างกันน้อยกว่า แสดงว่ามีความน่าเชื่อถือสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่มีค่า S.D. ที่มากกว่า ดังนั้น ให้จัดลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยที่มีค่า S.D. ต่ำกว่าไว้ลำดับที่ดีกว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยที่มี S.D. สูงกว่า

- ถ้าค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่า S.D. ก็เท่ากัน จะได้ลำดับที่เท่ากัน และเว้นข้ามการจัดลำดับของตัวถัดไปอีก 1 ลำดับ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548 : 40)

สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการประเมินผลปัจจัยความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 และผลการวิเคราะห์จากการทำแบบสอบถาม มาจัดทำข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการปรับปรุงผลการบริหารระบบการจัดการคุณภาพต่อไป และสามารถเป็นแนวทางในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผลของมาตรฐาน หรือโครงการอื่น ๆ ต่อได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพกรณีศึกษา ระบบ ISO 9001:2015 ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 337 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ โดยผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ตอนที่ 2 สรุปผลการศึกษา และการอภิปรายผล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานประจำของโรงงานกรณีศึกษา

ผลการสำรวจข้อมูลสถิติพรรณนากลุ่มตัวอย่างของพนักงานประจำของโรงงาน กรณีศึกษา โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง แผนก ประสิทธิภาพ การฝึกอบรม และผู้ตรวจประเมินภายใน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและค่า ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยผลการสำรวจเบื้องต้น ปรากฏดังตารางที่ 6 – ตารางที่ 19 โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	150	44.51
หญิง	187	55.49
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษามีจำนวนมากที่สุดเป็นเพศ หญิง จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 55.49 และเพศชาย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.51

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	131	38.87
31-40 ปี	147	43.62

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามอายุ
(ต่อ)

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
41-50 ปี	45	13.35
51-60 ปี	13	3.86
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	1	0.30
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษามีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 43.62 รองลงมาอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 38.87 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.35 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.86 และอายุมากกว่า 60 ปี ขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	15	4.45
มัธยมศึกษาตอนต้น	75	22.26
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	97	28.78
อนุปริญญา/ปวส.	83	24.63
ปริญญาตรี	58	17.21
สูงกว่าปริญญาตรี	9	2.67
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.มากที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.78 รองลงมาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 24.63 และน้อยที่สุดอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับผู้บริหาร	10	2.97
ระดับปฏิบัติการ	327	97.03
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่าจำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาของระดับปฏิบัติการมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 97.03 และพนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามระดับแผนก

ระดับแผนก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แผนก ซ่อมบำรุง & วิศวกรรม	35	10.39
แผนก ผลิต	212	62.90
แผนก CS/ New Product	2	0.59
แผนก วางแผน	4	1.19
แผนก ประกันคุณภาพ	10	2.97
แผนก IE	4	1.19
แผนก สโตร์	30	8.90
แผนก MIS	3	0.89
แผนก R&D	3	0.89
แผนก จป.	1	0.30
แผนก จัดซื้อ & Sourcing	10	2.97
แผนก IT	6	1.78
แผนก HR & HRD	6	1.78
แผนก ธุรการ	3	0.89
อื่นๆ ได้แก่ COO, Management Factory, New Business, Operation, Secretary, Assistant QMR	8	2.37
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษามีระดับพนักงานแผนกผลิตมากที่สุด จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 รองลงมาแผนกซ่อมบำรุง & วิศวกรรม จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.39 และน้อยที่สุด แผนกจป. มีเพียงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับประสบการณ์

ระดับประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0-1 ปี	82	24.33
2-3 ปี	86	25.52
4-5 ปี	35	10.39
6-7 ปี	33	9.79
8 ปีขึ้นไป	101	29.97
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษามีระดับประสบการณ์มากที่สุด 8 ปีขึ้นไป จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.97 รองลงมา ประสบการณ์ระหว่าง 2-3 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.52 ประสบการณ์ 2-3 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.33 และน้อยที่สุดประสบการณ์ระหว่าง 6-7 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.79

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

ระดับการฝึกอบรม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เคย	60	17.80
1 ครั้ง	173	51.34
2 ครั้ง	59	17.51
3 ครั้ง	26	7.71
มากกว่า 3 ครั้ง	19	5.64
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ได้รับการฝึกอบรมเพียง 1 ครั้ง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 51.34 รองลงมา ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 ได้รับ

การฝึกอบรม 2 ครั้ง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.51 และได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 3 ครั้ง น้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำแนกตามระดับ
เคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

ระดับเคยเป็นผู้ตรวจประเมิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ใช่ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่)	29	8.61
ไม่ใช่ (ไม่เคยเป็น)	308	91.39
รวม	337	100.00

จากตารางที่ 13 พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาไม่ใช่ หรือไม่เคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 มากที่สุด จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 91.39 และพนักงานที่ใช่ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่) จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา
จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

ระดับตำแหน่งของ พนักงานประจำโรงงาน กรณีศึกษา	เพศชาย		เพศหญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับผู้บริหาร	5	3.33	5	2.67	10	2.97
ระดับปฏิบัติการ	145	96.67	182	97.33	327	97.03
รวมพนักงานทั้งหมด	150	100.00	187	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 14 จากจำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด 337 คน เป็นระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 และระดับปฏิบัติการ จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 97.03 โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหารเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ระดับปฏิบัติการเพศชาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 96.67 และระดับผู้บริหารเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ระดับปฏิบัติการเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 97.33 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตามระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามการสำรวจข้อมูลทั่วไป ดังนี้

ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา
จำแนกตามด้านอายุ

อายุ(Age)	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	0	0.00	131	40.06	131	38.87
31-40 ปี	1	10.00	146	44.65	147	43.62
41-50 ปี	4	40.00	41	12.54	45	13.35
51-60 ปี	4	40.00	9	2.75	13	3.86
>60 ปีขึ้นไป	1	10.00	0	0.00	1	0.30
รวม	10	100.00	327	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 15 ระดับผู้บริหารอายุอยู่ระหว่าง ช่วง 41-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มากที่สุด และพบว่าช่วงอายุของผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 น้อยที่สุด เมื่อจำแนกอายุตามระดับพนักงานปฏิบัติการมีอายุส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 44.65 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 40.06 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 ซึ่งมีอายุน้อยที่สุด

ตารางที่ 16 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา
จำแนกตามด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา (Education)	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	0	0.00	15	4.59	15	4.45
มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0.00	75	22.94	75	22.26
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	0	0.00	97	29.66	97	28.78
อนุปริญญา/ปวส.	0	0.00	83	25.38	83	24.63
ปริญญาตรี	5	50.00	53	16.21	58	17.21
สูงกว่าปริญญาตรี	5	50.00	4	1.22	9	2.67
รวม	10	100.00	327	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานทั้งหมด 337 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหาร มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และสูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 สำหรับระดับตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 29.66 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา ระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 25.38 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.94 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.22 มีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 17 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ (Experience)	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
0-1 ปี	0	0.00	82	25.08	82	24.33
2-3 ปี	0	0.00	86	26.30	86	25.52
4-5 ปี	0	0.00	35	10.70	35	10.39
6-7 ปี	0	0.00	33	10.09	33	9.79
>8 ปีขึ้นไป	10	100.00	91	27.83	101	29.97
รวม	10	100.00	327	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานทั้งหมด 337 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และพนักงานระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 27.83 มากที่สุด รองลงมา ประสบการณ์ 2-3 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 ประสบการณ์ 0-1 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็น 25.08 และพบว่า ประสบการณ์ 6-7 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.09 มีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 18 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา
จำแนกตามจำนวนการฝึกอบรม

จำนวนการฝึกอบรม (Training)	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	0	0.00	60	18.35	60	17.80
1 ครั้ง	2	20.00	171	52.29	173	51.34
2 ครั้ง	2	20.00	57	17.43	59	17.51
3 ครั้ง	2	20.00	24	7.34	26	7.72
>3 ครั้งขึ้นไป	4	40.00	15	4.59	19	5.64
รวม	10	100.00	327	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานทั้งหมด 337 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มากที่สุด รองลงมาได้รับการฝึกอบรมจำนวน 1-3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ และระดับพนักงานปฏิบัติการได้รับการฝึกอบรมจำนวน 1 ครั้ง จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 52.29 มากที่สุด และได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.59 น้อยที่สุด ทั้งนี้พบว่ามีจำนวนพนักงานปฏิบัติการที่ยังไม่เคยอบรม ทั้งหมด 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.35

ตารางที่ 19 ตารางแสดงค่าร้อยละของระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา
จำแนกตามการเคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor)

เคยเป็นผู้ตรวจประเมิน ภายใน (Auditor)	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	9	90.00	20	6.12	29	8.61
ไม่ใช่	1	10.00	307	93.88	308	91.39
รวม	10	100.00	327	100.00	337	100.00

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับตำแหน่งของพนักงานประจำโรงงานทั้งหมด 337 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหาร เคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 มากที่สุด และระดับพนักงานระดับปฏิบัติการไม่เคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor) จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 93.88 มากที่สุดและเคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน (Auditor) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.12 น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ

POSDCoRB

จากผลการสำรวจข้อมูลสถิติพรรณนาของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสรรหาบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 โดยนำเสนอข้อมูลรูปแบบ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นมีรายละเอียด ปรากฏดังตารางที่ 20-27 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB แบบภาพรวม

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านการวางแผน (Planning)	3.73	0.51	มาก
ด้านการจัดการ (Organization)	3.80	0.68	มาก
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	3.70	0.61	มาก
ด้านการสั่งการ (Directing)	3.82	0.60	มาก
ด้านการประสานงาน (Coordinating)	3.82	0.55	มาก
ด้านการรายงาน (Reporting)	3.82	0.57	มาก
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	3.70	0.64	มาก
รวม	3.77	0.48	มาก

จากตารางที่ 20 จากจำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยรวมอยู่ในระดับความสำเร็จมากทั้งหมดทุกด้าน โดยอันดับหนึ่ง ในการประสานงาน (Coordinating) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.55) การรายงาน (Reporting) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.57) ด้านการสั่งการ (Directing) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.60) รองลงมาในด้านการจัดการ (Organization) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.68) ด้านการวางแผน (Planning) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 (S.D. = 0.51) และด้านการสรรหาบุคคล (Staffing) มี

ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.61) ด้านงบประมาณ (Budgeting) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.64)

ในภาพรวมของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยรวมสรุปได้ว่าความคิดเห็นจากพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน อยู่ในระดับความสำเร็จมากทั้งหมดทุกด้าน ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 3.77 (S.D. = 0.48)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของ พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการวางแผน (Planning)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB ด้านการวางแผน (Planning)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การ วัดผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง	3.77	0.64	มาก
มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย	3.71	0.62	มาก
มีการวางแผนการบริหารโอกาสเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	3.72	0.64	มาก
มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และ บริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	3.84	0.69	มาก
มีการวางแผนควบคุมที่ดีกรณีมีการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย	3.65	0.63	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการวางแผน (Planning) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก ในการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (S.D. = 0.69) ลำดับรองลงมา การวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 (S.D. = 0.64) มีการวางแผนการบริหารโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 (S.D. = 0.64) มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 (S.D. = 0.62) และมีการวางแผนควบคุมที่ดีกรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 (S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.70	มาก
ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	3.77	0.78	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก ในการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 (S.D. = 0.70) และการให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 (S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.74	มาก
มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้	3.70	0.74	มาก
การจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี	3.73	0.74	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อบัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 (S.D. = 0.74) มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.74) และมีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
มีการสื่อสารเป้าหมาย นโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.80	0.62	มาก
มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	3.84	0.72	มาก
มีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	3.80	0.74	มาก
มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	3.85	0.74	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อบัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก โดยมีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 (S.D. = 0.74) รองลงมา มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 (S.D. = 0.72) มีการสื่อสารเป้าหมาย นโยบายและ

เกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.62) และการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการ ประสานงานเพื่อให้เป้าหมายองค์กร สำเร็จ	3.85	0.66	มาก
มีการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบ สินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมี คุณภาพ	3.86	0.68	มาก
มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน ภายในองค์กร	3.85	0.71	มาก
มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง	3.76	0.69	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก มีการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 (S.D. = 0.68) มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 (S.D. = 0.66) มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 (S.D. = 0.71) และมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าของ ผลการปฏิบัติงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด	3.80	0.62	มาก
มีการติดตามรายงานผลเมื่อไม่ได้เป้าหมาย ในแต่ละเดือน ให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ	3.82	0.70	มาก
มีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดจาก คุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้อง ทุกครั้ง	3.86	0.68	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก โดยมีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 (S.D. = 0.68) รองลงมา มีการติดตามรายงานผลเมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละเดือน ให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.70) และมีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการงบประมาณ (Budgeting)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านงบประมาณ (Budgeting)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
มีการจัดสรรงบประมาณที่ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.69	0.69	มาก
มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.71	0.71	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการงบประมาณ (Budgeting) โดยรวมอยู่ระดับความสำเร็จมาก โดยมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 (S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015

จากผลการสำรวจข้อมูลสถิติพรรณนาของพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ที่เป็นข้อกำหนดที่มีการเพิ่มขึ้นมา ในด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk) ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถพัฒนา และจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น อันเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ โดยนำเสนอข้อมูลรูปแบบ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นตามตารางที่ 28 – 33 ตารางที่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 แบบภาพรวม

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร จัดการพิเศษตามระบบการจัดการ คุณภาพ ISO 9001:2015	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk)	3.76	0.64	มาก
ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity)	3.82	0.61	มาก
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	3.69	0.61	มาก
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	3.69	0.57	มาก
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	3.79	0.59	มาก
รวม	3.76	0.51	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 โดยรวมอยู่ในระดับความสำเร็จมากที่สุดทุกด้าน โดยลำดับแรก ในด้านการ
บริหารโอกาส (Opportunity) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.61) รองลงมา ด้านผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย (Stakeholders) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 (S.D. = 0.59) ด้านการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.64) ด้านการจัดการความรู้
(Knowledge Management) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.61) ด้านการจัดการ
เปลี่ยนแปลง (Change Management) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ในภาพรวมของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษ
โดยรวมสรุปได้ว่าความคิดเห็นจากพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน อยู่ใน
ระดับความสำเร็จมากที่สุดทุกด้าน ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.51)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ พิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการ ควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า	3.82	0.72	มาก
มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.71	0.68	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) อยู่ในระดับความสำเร็จมาก
ทั้งหมด โดยลำดับแรกกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพ
สินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 (S.D. =
0.72) และมีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 (S.D. = 0.68)

TNI

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ พิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่ม โอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	3.84	0.74	มาก
มีการติดตามผลการจัดการเพิ่มโอกาส เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.77	0.61	มาก
ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการ คุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาส ที่ดีในการนำไปใช้เพื่อให้เข้ากับมาตรฐาน หรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้	3.81	0.67	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อยปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) อยู่ในระดับความสำเร็จมากที่สุด โดยลำดับ
แรก กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการ
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 (S.D. = 0.74) รองลงมาการ
ดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้เพื่อให้
เข้ากับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 (S.D. = 0.67) และมี
การติดตามผลการจัดการเพิ่มโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
3.77 (S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ พิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถ ของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.69	0.72	มาก
แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถ ตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.66	0.70	มาก
ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มา ให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง	3.70	0.69	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อยู่ในระดับความสำเร็จมาก
ทั้งหมด โดยลำดับแรก พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและ
ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.69) รองลงมา การได้รับการฝึกอบรม
จากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอค่าเฉลี่ย
รวมเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.72) และแหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการ
ปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ พิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ท่านได้ดำเนินงานตามกระบวนการในกรณี มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานสินค้าหรือชนิด ของวัตถุดิบ	3.80	0.65	มาก
มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของ บริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรม เปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติ ตามมาตรฐานกำหนดไว้	3.81	0.69	มาก
มีการทบทวนแผนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือ เป้าหมายของบริษัท	3.80	0.68	มาก

จากตารางที่ 32 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อยู่ในระดับความสำเร็จมาก
ทั้งหมด โดยลำดับแรก มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรม
เปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81
(S.D. = 0.69) รองลงมา มีการทบทวนแผนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
นโยบายหรือเป้าหมายของบริษัท ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.68) และท่านได้
ดำเนินงานตามกระบวนการในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานสินค้าหรือชนิดของวัตถุดิบ
ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของพนักงาน
ประจำโรงงานกรณีศึกษา ในด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการ
จัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ พิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันภายในบริษัท	3.71	0.67	มาก
มีการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาดำเนินการแก้ไข	3.75	0.67	มาก
มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของ ลูกค้าที่ได้รับ นำมาปรับปรุงด้านคุณภาพ สินค้า รวมถึงการบริการที่ดียิ่งขึ้น	3.78	0.68	มาก
มีการทบทวนความต้องการและความ คาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นทุกครั้ง	3.81	0.70	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่า พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาจำนวน 337 คน มีระดับ
ความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO
9001:2015 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อยู่ในระดับความสำเร็จมากทั้งหมด โดย
ลำดับแรก ในการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
เกิดขึ้นทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 (S.D. = 0.70) ลำดับรองลงมา มีการนำผลการประเมิน
ความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับ นำมาปรับปรุงด้านคุณภาพสินค้า รวมถึงการบริการที่ดียิ่งขึ้น
ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 (S.D. = 0.68) มีการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมา
ดำเนินการแก้ไข ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 (S.D. = 0.67) และมีการสื่อสารในเรื่องความต้องการ
และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันภายในบริษัท ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 (S.D.
= 0.67) ตามลำดับ

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จ
ในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB และด้านการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการ

คุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา ได้แก่ ระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ตามตารางที่ 34 – 47 ดังนี้

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านวางแผน (Planning) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านวางแผน (Planning)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
มีการวางแผนเป้าหมายนโยบาย เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง	4.40	0.516	มากที่สุด	3.75	0.640	มาก
มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.70	0.675	มาก	3.71	0.625	มาก
มีการวางแผนการบริหารโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.50	0.707	มาก	3.72	0.645	มาก
มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.20	0.919	มาก	3.83	0.682	มาก
มีการวางแผนควบคุมที่ดีกรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย	4.00	0.471	มาก	3.64	0.645	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่าระดับผู้บริหารให้ระดับความคิดเห็นความสำเร็จในการวางแผน เป้าหมาย นโยบายเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.516) รองลงมา มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.919) ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับปฏิบัติการ ให้ระดับความคิดเห็นมาก ในการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D. = 0.682) รองลงมา มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D. = 0.640) ตามลำดับ

ตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการจัดการ (Organization) จำแนกตามระดับตำแหน่งของ พนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการจัดการ (Organization)	ระดับผู้บริหาร		ระดับ ความ คิดเห็น	ระดับปฏิบัติการ		ระดับ ความ คิดเห็น
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
มีการกำหนด โครงสร้างภายใน องค์กรที่ดีเพื่อ ประสานงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.30	0.483	มาก ที่สุด	3.81	0.708	มาก
ให้ความสำคัญในการ มอบหมายงานตรง ตามสายงานหน้าที่ ของผู้รับผิดชอบ	4.40	0.516	มาก ที่สุด	3.76	0.788	มาก

จากตารางที่ 35 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 (S.D. = 0.516) ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ในเรื่องการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 (S.D. = 0.708)

ตารางที่ 36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการกำหนดอัตรา กำลังคนในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.90	0.738	มาก	3.68	0.750	มาก
มีการคัดเลือก พนักงานที่มีความรู้ และความสามารถตรง ความต้องการได้	4.30	0.675	มากที่สุด	3.68	0.742	มาก
การจัดส่งพนักงานเข้า ร่วมสัมมนาฝึกอบรม และความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ พัฒนาความรู้มาใช้ การปฏิบัติงานได้ อย่างดี	4.20	0.789	มาก	3.72	0.740	มาก

จากตารางที่ 36 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.675) ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม และความรู้อื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 (S.D. = 0.740)

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการสั่งการ (Directing) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการสั่งการ (Directing)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการสื่อสารเป้าหมายนโยบายและเกณฑ์การทำงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.632	มาก	3.79	0.616	มาก
มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	4.30	0.483	มากที่สุด	3.82	0.726	มาก
มีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	4.20	0.632	มาก	3.79	0.749	มาก
มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่างๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	4.20	0.632	มาก	3.84	0.744	มาก

จากตารางที่ 37 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.483) ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นความสำเร็จ มีความมุ่งมั่นใน

การจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่างๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างดียิ่งในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (S.D. = 0.744)

ตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการประสานงาน (Coordinating) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีความร่วมมือ ร่วมใจ ที่ ดี ใน ก า ร ประสานงานเพื่อให้ เป้าหมายองค์กร สำเร็จ	4.30	0.675	มาก ที่สุด	3.83	0.664	มาก
มีการประสานงานที่ดี เพื่อการส่งมอบสินค้า และบริการให้กับ ลูกค้าได้อย่าง มี คุณภาพ	4.20	0.422	มาก	3.85	0.687	มาก
มีความสัมพันธ์ที่ดีใน การทำงานร่วมกัน ภายในองค์กร	4.10	0.568	มาก	3.84	0.716	มาก
มีความสัมพันธ์ที่ดีใน การทำงานร่วมกัน ภายนอกองค์กรที่ เกี่ยวข้อง	4.20	0.632	มาก	3.75	0.692	มาก

จากตารางที่ 38 พบว่าระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องมีความร่วมมือร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.675) ส่วนระดับปฏิบัติการมีการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบสินค้า

และบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (S.D. = 0.687)

ตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านการรายงาน (Reporting) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการรายงาน (Reporting)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการติดตามรายงาน ผลความคืบหน้าของ ผลการปฏิบัติงาน ตามระยะเวลาที่ กำหนด	4.00	0.667	มาก	3.79	0.621	มาก
มีการติดตามรายงาน ผลเมื่อไม่ได้เป้าหมาย ในแต่ละเดือน ให้กับ ผู้บังคับบัญชาทราบ	4.10	0.568	มาก	3.81	0.704	มาก
มีการรายงานผลการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิด ข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้อง ทุกครั้ง	4.10	0.876	มาก	3.86	0.679	มาก

จากตารางที่ 39 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องมีการติดตามรายงานผลเมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละเดือน ให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.568) และการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.876) ส่วนระดับปฏิบัติการมีการรายงานผลการแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากคุณภาพสินค้าและบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (S.D. = 0.679)

ตารางที่ 40 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ด้านงบประมาณ (Budgeting) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านงบประมาณ (Budgeting)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการจัดสรรงบประมาณที่ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.80	0.632	มาก	3.69	0.701	มาก
มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.10	0.568	มาก	3.70	0.716	มาก

จากตารางที่ 40 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.568) ส่วนระดับปฏิบัติการมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.716)

ตารางที่ 41 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	3.70	0.483	มาก	3.83	0.731	มาก
มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.80	0.632	มาก	3.71	0.691	มาก

จากตารางที่ 41 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.632) ส่วนระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นความสำเร็จในกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D. = 0.731)

ตารางที่ 42 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	4.20	0.632	มาก	3.83	0.744	มาก
มีการติดตามผลการจัดการเพิ่มโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.70	0.483	มาก	3.78	0.623	มาก
ท่านคิดว่า การดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้เพื่อให้เข้ากับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้	3.80	0.632	มาก	3.81	0.679	มาก

จากตารางที่ 42 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.632) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่

ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (S.D. = 0.744)

ตารางที่ 43 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.738	มาก	3.68	0.720	มาก
แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.080	มาก	3.66	0.690	มาก
ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	3.90	0.994	มาก	3.69	0.682	มาก

จากตารางที่ 43 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.994) และการถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.994) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการฝึกอบรมจากสื่อองค์

ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 (S.D. = 0.682)

ตารางที่ 44 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านการจัดการ เปลี่ยนแปลง (Change Management)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ท่านได้ดำเนินงาน ตามกระบวนการใน กรณี มีการ เปลี่ยนแปลง มาตรฐานสินค้าหรือ ชนิดของวัตถุดิบ	4.10	0.738	มาก	3.79	0.648	มาก
มีการประเมินผล ความพึงพอใจของ ลูกค้า เพื่อนำมา ดำเนินการแก้ไข	4.20	0.919	มาก	3.80	0.681	มาก
มีการทบทวนแผนการ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง นโยบาย หรือ เป้าหมายของบริษัท	4.00	0.667	มาก	3.79	0.688	มาก

จากตารางที่ 44 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาดำเนินการแก้ไข อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.919) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาดำเนินการแก้ไข อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 (S.D. = 0.681)

ตารางที่ 45 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันภายในบริษัท	3.90	0.876	มาก	3.70	0.665	มาก
มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้	3.90	0.738	มาก	3.75	0.674	มาก
มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับ นำมาปรับปรุงด้านคุณภาพสินค้า รวมถึงการบริการที่ดียิ่งขึ้น	3.80	0.632	มาก	3.78	0.682	มาก
มีการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง	3.90	0.738	มาก	3.81	0.702	มาก

จากตารางที่ 45 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้ และการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.738) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่องการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 (S.D. = 0.702)

ตารางที่ 46 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในภาพรวมการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ภาพรวม	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านการวางแผน (Planning)	3.96	0.450	มาก	3.72	0.511	มาก
ด้านการจัดการ (Organization)	4.35	0.474	มากที่สุด	3.78	0.680	มาก
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	4.13	0.592	มาก	3.69	0.606	มาก
ด้านการสั่งการ (Directing)	4.22	0.519	มากที่สุด	3.80	0.605	มาก
ด้านการประสานงาน (Coordinating)	4.20	0.483	มาก	3.81	0.553	มาก
ด้านการรายงาน (Reporting)	4.06	0.562	มาก	3.82	0.577	มาก
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	3.95	0.550	มาก	3.69	0.645	มาก
รวม	4.12	0.424	มาก	3.76	0.484	มาก

จากตารางที่ 46 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ในเรื่องด้านการจัดการ (Organization) ลำดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 (S.D. = 0.474) รองลงมา ด้านการสั่งการ (Directing)) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 (S.D. = 0.483) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่อง ด้านการรายงาน (Reporting) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.577) และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 – 3.82

จากภาพรวมสรุปได้ว่า ระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 (S.D. = 0.424) ส่วนระดับปฏิบัติการ ให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.484)

ตารางที่ 47 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในภาพรวมการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา

ภาพรวม	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	3.75	0.540	มาก	3.76	0.647	มาก
ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity)	4.00	0.527	มาก	3.81	0.616	มาก
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	3.90	0.737	มาก	3.68	0.615	มาก
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	4.10	0.685	มาก	3.79	0.567	มาก

ตารางที่ 47 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในภาพรวม การบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำแนกตาม ระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา (ต่อ)

ภาพรวม	ระดับผู้บริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	3.87	0.709	มาก	3.75	0.587	มาก
รวม	3.92	0.529	มาก	3.76	0.516	มาก

จากตารางที่ 47 พบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในเรื่องด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ลำดับแรก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.685) รองลงมา ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.527) ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นความสำเร็จในเรื่อง ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 (S.D. = 0.616)

จากภาพรวมสรุปได้ว่า ระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.92 (S.D. = 0.529) ส่วนระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นความสำเร็จในการบริหารจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.516)

ตอนที่ 3 สรุปผลการศึกษา และอภิปรายผล

สรุปผลการศึกษา

1. จากผลการวิเคราะห์พบว่าผลการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 337 คน ครบถ้วนไม่พบการสูญหายของข้อมูล โดยสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดโดยภาพรวม ดังนี้

1.1 จำนวนพนักงานทั้งหมดประจำโรงงานกรณีศึกษาเป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 55.49 และเพศชาย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.51

1.2 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 43.62 และมีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

1.3 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มากที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.78 และมีระดับสูงกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67

1.4 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด แบ่งเป็น พนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 และระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 97.03

1.5 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด มีจำนวนพนักงานที่แผนกผลิตมากที่สุด จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และน้อยที่สุด แผนกจป. มีเพียงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

1.6 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมดมีระดับประสบการณ์ 8 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.97 มีประสบการณ์ระหว่าง 6-7 ปี น้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.79 และระดับประสบการณ์ ระหว่าง 0-1 ปี มีจำนวน 82 คน คิดเป็น 24.33

1.7 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด มีการอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 โดยได้รับการฝึกอบรมเพียง 1 ครั้ง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 51.34 และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 และได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 3 ครั้ง น้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.64

1.8 จำนวนพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด พบว่าพนักงานไม่ใช่หรือไม่เคยเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 91.39 มากที่สุด และพนักงานที่ใช้ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่) จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.61 น้อยที่สุด

1.9 เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปตามระดับตำแหน่งของพนักงานโรงงานกรณีศึกษา แบ่งเป็นพนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 และระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 97.03 สรุปรายละเอียดแต่ละระดับตำแหน่ง ดังนี้

ระดับผู้บริหาร

- มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97 แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 จากจำนวนพนักงานเพศชายทั้งหมด และเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 จากจำนวนพนักงานเพศหญิงทั้งหมด

- มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และ อายุ 51-60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 มากที่สุด และพบว่าช่วงอายุของผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ขึ้นไปน้อยที่สุด มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

- มีระดับการศึกษาระหว่างปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

- มีประสบการณ์ มากกว่า 8 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100

- ได้รับการฝึกอบรมทั้งหมด 10 คน และมีจำนวน 4 คน ที่ได้รับการฝึกอบรม มากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40

- เป็นผู้ตรวจประเมินภายใน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90

ระดับปฏิบัติการ

- มีจำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 97.03 แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 96.67 จากจำนวนพนักงานเพศชายทั้งหมด และเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 97.33 จากจำนวนพนักงานเพศหญิงทั้งหมด

- มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 44.65 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 40.06 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 น้อยที่สุด

- มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 97 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.70

- มีประสบการณ์ มากกว่า 8 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 27.83

- ได้รับการฝึกอบรม จำนวน 1 ครั้ง จำนวน 171 คน มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 52.29 จากจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด และพบว่ายังคงมีพนักงานจำนวน 60 คนยังไม่ได้รับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 17.80

- เป็นผู้ตรวจประเมินภายใน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.12

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB พนักงานมีความคิดเห็นระดับมากทั้งหมดทั้ง 7 ด้าน มีสรุปในแต่ละด้าน มีดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน (Planning) พบว่าพนักงานประจำของโรงงานกรณีศึกษา มีความคิดเห็นในการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นของผู้บริหารมีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการวางแผนเป้าหมาย นโยบายเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นระดับมากในการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้าและบริการที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมาก

2.2 ด้านการจัดการ (Organization) พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาให้ความคิดเห็นในการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นของผู้บริหารมีความคิดเห็นระดับมากที่สุด ในการให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กรที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing) พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาให้ความคิดเห็นในการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในเรื่องการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดีอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการสั่งการ (Directing) พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาให้ความคิดเห็นความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนดและเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในพบว่าระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นถึงความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างดีอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการประสานงาน (Coordinating) พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาให้ความคิดเห็นในการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการให้ความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านการรายงาน (Reporting) พบว่าพนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความคิดเห็นในการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากคุณภาพสินค้าและบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการติดตามรายงานผลเมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละเดือน ให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ และการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากคุณภาพสินค้าและบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ในระดับมาก ส่วนระดับ

ปฏิบัติการมีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านงบประมาณ (Budgeting) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ระดับมากที่สุด ส่วนระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 พนักงานมีความคิดเห็นภาพรวมระดับมากทั้งหมดทั้ง 5 ด้านสรุปในแต่ละด้าน มีดังนี้

3.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในกระบวนการปฏิบัติงานมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อยู่ในระดับมาก

3.2 การบริหารโอกาส (Opportunity) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระหว่างระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ มีความเห็นระดับมาก ซึ่งมีความคิดเห็นรายข้อตรงกัน

3.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในความสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจ และปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญในระดับมาก ซึ่งมีความคิดเห็นรายข้อตรงกัน

3.4 การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษา ให้ความสำคัญในการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินการกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญในระดับมาก ซึ่งมีความคิดเห็นรายข้อตรงกัน

3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) พนักงานประจำโรงงานกรณีศึกษาให้ความคิดเห็นในการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง โดยรวมในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบมุมมองความคิดเห็นระดับผู้บริหารให้ความคิดเห็นในการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้ และการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นในการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความคิดเห็นรายข้อตรงกัน

จากภาพรวมสรุปได้ว่าพนักงานโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมดมีความคิดเห็นความสำเร็จในการใช้การบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดยแบ่งเป็นความคิดเห็นของระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นแตกต่างกันในรายด้าน และความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารโอกาส ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

การอภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพกรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015 มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานแบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB ตามระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับผู้บริหาร มีความคิดเห็นมากที่สุดในด้านการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organization) การสรรหาบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Directing) และด้านงบประมาณ (Budgeting) รองลงมาด้านการประสานงาน (Coordinating) และด้านการรายงาน (Reporting) ส่วนระดับปฏิบัติการมีความเห็นมากในทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าทางผู้บริหารให้ความสำคัญมากกว่าระดับปฏิบัติการเนื่องจากบทบาทความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ต่างกันในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารได้ดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ มีการควบคุมจัดสรรงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง การกำหนดมอบหมายงานตรงตามสายงานตามอำนาจหน้าที่ ๆ รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีการจัดอบรมพัฒนาทักษะตามความสามารถดังกล่าว ควรมีการสื่อสารให้กับพนักงานปฏิบัติการได้ตรงตามที่ได้รับมอบหมายสามารถประสานการทำงานร่วมกันเป็นทิศทางเดียวกันได้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้จริง พนักงานเกิดการรับรู้และเกิดความตระหนักในการปฏิบัติงานใน

แต่ละกระบวนการได้อย่างมีคุณภาพก่อให้เกิดสินค้าและบริการที่ดีได้ ทำให้นักงานปฏิบัติงานสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ รวมถึงพนักงานปฏิบัติงานสามารถบริหารจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือภายในโรงงานกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้าและบริการเมื่อส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าเกิดความพึงพอใจที่ดีเพิ่มมากขึ้น

2. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้แก่ ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้านการบริหารโอกาส (Opportunity) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานให้ความคิดเห็นระดับมาก จะเห็นได้ว่าเป็นข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001:2015 ที่มีการปรับเปลี่ยนมาใหม่ พนักงานปฏิบัติงานอาจจะยังไม่เข้าใจในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก เพราะการอบรมพนักงานมีการอบรมเฉพาะระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้าแผนกเท่านั้น ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลหรือการอธิบายยังไม่เข้าใจในเชิงลึกเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพสินค้าที่เกิดขึ้นในการผลิตสินค้าหรือบริการมั่นใจว่าไม่ส่งผ่านไปถึงลูกค้าได้ ทำให้เกิดการเพิ่มโอกาสที่ดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้ไปอบรม หรือเรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิตสินค้า หรือรายละเอียดสินค้า ระยะเวลาการส่งมอบสินค้า ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าควรได้รับการพิจารณาจากผู้มีอำนาจอนุมัติ ก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินการกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ดังนั้นการบริหารจัดการในแต่ละด้านที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยนำพื้นฐานการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 9001 หรือมาตรฐานด้านอื่น ๆ หากองค์กรใดมีการวางแผนที่ดี กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการเพิ่มความรู้ และความสามารถให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้มีทักษะที่ดี มีการควบคุมการปฏิบัติงานที่ดีร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการได้ และหากผู้บริหารได้มีการส่งเสริมด้านความตระหนักในเรื่องคุณภาพ ความมุ่งมั่นในการจัดทำระบบมาตรฐานหรือการจัดการบริหารงานได้เหมาะสม การสื่อสารที่ดีเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการส่งผลให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับมือและป้องกันความเสี่ยง ในกรณีมีผลกระทบ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ และมีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรได้ต่อไป

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานศึกษา

1. การวางแผน (Planning) ทางโรงงานกรณีศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการผลิต และการพัฒนาคน ในการวางแผนสิ่งซื้อวัตถุดิบ สำหรับการผลิตควรมีความพร้อมในการส่งมอบ เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ ส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลาตามระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนด และควรมีการวางแผนปรับปรุงพื้นที่ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้มีสภาพการใช้งานอย่างเหมาะสม เช่น ไฟฟ้า พัดลม ทิศทางลม การวางแผนกิจกรรมสันทนาการภายนอกให้กับพนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

2. การจัดการองค์กร (Organization) ทางโรงงานกรณีศึกษา ควรให้ความสำคัญในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับ Operator แต่ละจุดของงานเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพก่อน ข้ามกระบวนการงานต่อไป เพื่อป้องกันความเสียหายก่อนเดินทางไปถึงปลายทาง

3. การสรรหาบุคคล (Staffing) ทางโรงงานกรณีศึกษาควรจัดอบรมให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบ ISO 9001:2015 เติมรูปแบบอาจจะเป็นการอบรมภายในโดยผู้มีความรู้ หรือการจ้างวิทยากรเฉพาะด้านจากภายนอกเข้ามาอบรม และปรับปรุงข่าวสารให้ทันสมัย เพื่อการจัดการและดำเนินงาน ให้มีความพร้อมในการตรวจประเมิน และสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ของการใช้ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ได้อย่างต่อเนื่อง การสรรหาพนักงานรุ่นใหม่เพื่อมาเป็นผู้ตรวจประเมินภายในให้มีจำนวนเพียงพอ ต่อแผนการตรวจติดตามคุณภาพภายในในแต่ละปี รวมถึงในการอบรมแต่ละครั้งควรจัดอบรมให้ทั่วถึงทุกระดับ ตำแหน่งสายงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้เข้าใจถึงระบบคุณภาพ ISO 9001:2015 ด้วยควรมีแผนการจัดอบรมความรู้ในงานแต่ละปี ให้มีความถี่มากขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนและพัฒนาทักษะ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

4. การสั่งการ (Directing) ทางโรงงานกรณีศึกษา ควรกำหนดเกณฑ์การควบคุมการยกเลิกมาตรการยอมรับเฉพาะ LOT เพราะสินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพ เมื่อถึงมือลูกค้าไปแล้ว มีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนไม่ข้ามประเด็นเพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริง มีการยอมรับฟังความคิดเห็นร่วมกันระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ควรมีการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานตามระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติงานตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้จริงในแต่ละกระบวนการ ควรปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ให้กับพนักงานสามารถปฏิบัติได้ โดยเห็นประโยชน์และความสำคัญอย่างแท้จริง และควรมีวินัยในการใช้เอกสารควบคุมคุณภาพ ISO 9001:2015 อย่างสม่ำเสมอ

5. การรายงาน (Reporting) โรงงานกรณีศึกษาควรนำผลการประเมินหรือข้อเรียกร้องของลูกค้า มาปรับใช้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงเฉพาะการปรับแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการประเมินผลควรทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้เห็นผลที่ชัดเจน

กว่าการรวบรวมประเมินภายในเพียงครั้งเดียว ในแต่ละแผนกเพื่อเปรียบเสมือนการเตรียมความพร้อมการปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ

6. ด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management) โรงงานกรณีศึกษา ควรส่งเสริมการจัดองค์ความรู้ (KM) มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับ ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อลดความเสี่ยง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Career Path เพราะองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยคน ทั้งนี้ควรมีการถ่ายทอดหรือแหล่งความรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงาน รวมถึงควรมีการสื่อสารในแนวทางต่าง ๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ และ Web Site เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และประเด็นที่มากกว่านี้ควรดำเนินการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาตัวแปรอิสระเพียงแค่ระดับตำแหน่งของโรงงานกรณีศึกษา ในครั้งต่อไปควรทำเรื่องเชิงเปรียบเทียบกับตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปรเพื่อตรวจสอบข้อมูลได้เชิงลึกขึ้น
3. สามารถนำไปศึกษาขยายผลนอกเหนือกลุ่มประชากรของโรงงานกรณีศึกษา เพื่อสามารถตรวจสอบความคิดเห็นถึงปัจจัยความสำเร็จในการจัดการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ได้



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2562, มีนาคม). สถิติอุตสาหกรรม ปี 2561. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2562, จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=spss62>
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 27. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กิตติพงศ์ จิรวาสวงศ์. (2558). การบริหารความเสี่ยงกับระบบบริหารคุณภาพ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/3420>
- จิรพร สุขธีประสิทธิ์; มัทธนา พิพิธนาวรัตน์; และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ Professional Risk Management. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2550). การบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : พอดิ.
- ทศพร พร้อมวงษ์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ของโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์สเตนเลส ม้วนครบวงจร ในเขตตำบลบางจาก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทัศนภรณ์ วรรณธรรม. (2561). ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อการปฏิบัติงานในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2015 ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัท พีซีเอ็น คอร์ป จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าแบบอิสระ วศ.ม. (สาขาวิชาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง.) เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วี.อินเตอร์พรีนซ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management). พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

- ปิยภัทร โตสัจจวงศ์. (2558). **คำแปลข้อกำหนดระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2015**. กรุงเทพฯ : บริษัท บูโรเวอร์ทิส (ประเทศไทย) จำกัด.
- ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร : หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประภัทร ทองสว่าง. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการ และความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ของกิจการในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการประกอบการ.) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). **กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2544). **หลักการวัด และประเมินผลการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : เฮาท์ออฟ เคอร์มิต.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2550). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2547). **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. นครปฐม : ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- รมณีย์ กองแก้ว. (2558). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการขอรับรองระบบ ISO 9001 สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมุมมองของที่ปรึกษา**. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม.) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)**. กรุงเทพฯ : ธนรัช การพิมพ์.
- ศลิษา ภมรสติย์. (2561). **การจัดการคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2556). **จดหมายข่าวเพื่อการเตือนภัยด้านมาตรฐาน**. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2556, จาก <http://masci.or.th/upload/magazinefile/73newsletter%20Mar13.pdf>
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ (Principles of Management)**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- สุรสิทธิ์ อุดมธนวังศ์. (2557). อิทธิพลของการสนับสนุนกิจกรรมด้านกีฬาที่ส่งผลต่อ
 ภาพลักษณ์ที่พึงใจของตราสินค้า. ดุษฎีนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสาวนีย์ เปี่ยมคุ้ม (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหาร
 คุณภาพ ISO 9001 ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.
 สารนิพนธ์ บธ.ม. (สาขาการจัดการ.) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ.
- โรงเรียนกรณีสึกษา. (2561ก). รายงานการทบทวนการประชุมฝ่ายบริหารประจำปี 2561.
 กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนกรณีสึกษา. (อัดสำเนา).
- .(2561ข). รายงานการประชุมประจำปี 2561. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนกรณีสึกษา.
 (อัดสำเนา).
- .(2562ก). คู่มือคุณภาพ QM-103110-001. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนกรณีสึกษา.
 (อัดสำเนา).
- .(2562ข). สรุปจำนวนพนักงาน ประจำเดือนกันยายน 2562. กรุงเทพมหานคร:
 โรงเรียนกรณีสึกษา. (อัดสำเนา).
- Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5th ed. New York : Harper
 Collins Publishers
- Gulick, Luther. (1937). **Notes on the Theory of Organization**. New York : Institute of
 Public Administration.
- Hinkle, D.E.; William, W.; and Stephen G. J. (1998). **Applied Statistics for the
 Behavior Sciences**. 4th ed. New York : Houghton Mifflin.
- International Organization for Standardization. (2019, March). **ISO's Online Browsing
 Platform**. Retrieved March 14, 2019, from <http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
- McClelland, D.C. (1965). Toward a Theory of Motive Acquisition. **American
 Psychologist**. 20: 321-333(b).
- Modern Manufacturing. (2560). **2 มาตรฐาน ISO แนวทางยกระดับองค์กรอย่างมี
 ประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2562, จาก
<https://www.mmthailand.com/%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%90%E0%B8%B2%E0%B8%99-iso-14004-2016-iso-9001-2015/>

QAIC (Thailand). (2562). **ISO 9001:2015 : สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดทำระบบประสบความสำเร็จ.** สืบค้นเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562, จาก

<https://www.qaicthailand.com/service/jcAKGX1GDDISO-9001-2015>

The ISO Survey of Management System Standard. (2019, January). **Evolution of ISO 9001 Overview of Certificates each Region.** Retrieved January 09, 2019, from <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>



TNI

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา
วิชาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา เรื่อง ปัจจัยสู่
ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

- | | |
|---|--------------|
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 8 ข้อ |
| ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ
แบบ POSDCoRB | จำนวน 20 ข้อ |
| ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตาม
ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 | จำนวน 12 ข้อ |
| ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั่วไป | จำนวน 1 ข้อ |

ผลการสำรวจในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงการศึกษา ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณา
ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน อ่านคำถามให้ชัดเจน พร้อมทั้งตอบคำถามทุกข้อ ข้อมูลของท่านที่ตอบใน
แบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับไม่มีผลผูกพันใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามและใช้ในรูปแบบผลรวมเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบ
แบบสอบถามครั้งนี้

ปริญญ์ จันทบุตร

นักศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ (1) หญิง

☐ (2) ชาย

2. อายุ

☐ (1) 20-30 ปี

☐ (2) 31-40 ปี

☐ (3) 41-50 ปี

☐ (4) 51-60 ปี

☐ (5) มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ (1) ประถมศึกษา

☐ (2) มัธยมศึกษาตอนต้น

☐ (3) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

☐ (4) อนุปริญญา/ปวส.

☐ (5)ปริญญาตรี

☐ (6) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ (1) ระดับผู้บริหาร

☐ (2) ระดับปฏิบัติการ

5. ขณะนี้ท่านทำงานอยู่ในแผนกใดของบริษัท

☐ (1) แผนกซ่อมบำรุง & วิศวกรรม

☐ (2) แผนกผลิต

☐ (3) แผนก CS/ New Product

☐ (4) แผนกวางแผน

☐ (5) แผนกประกันคุณภาพ

☐ (6) แผนก IE

☐ (7) แผนกสต็อก

☐ (8) แผนก MIS

☐ (9) แผนก R&D

☐ (10) แผนก จป.

☐ (11) แผนกจัดซื้อ & Sourcing

☐ (12) แผนก IT

☐ (13) แผนก HR & HRD

☐ (14) แผนกธุรการ

☐ (15) อื่นๆ ระบุ.....

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ (1) 0-1 ปี

☐ (2) 2-3 ปี

☐ (3) 4-5 ปี

☐ (4) 6-7 ปี

☐ (5) 8 ปีขึ้นไป

7. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 หรือไม่

☐ (1) ไม่เคย

☐ (2) 1 ครั้ง

☐ (3) 2 ครั้ง

☐ (4) 3 ครั้ง

☐ (5) มากกว่า 3 ครั้ง ขึ้นไป

8. ท่านเคยเป็น ผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในองค์กรใช้หรือไม่

☐ (1) ใช่ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่)

☐ (2) ไม่ใช่ (ไม่เคยเป็น)

ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จของท่านมากที่สุดโดย

คะแนน 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน (Planning)					
9. มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง					
10. มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและโอกาส ที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
11. มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ					
12. มีการวางแผนควบคุมที่ดีกรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย					
ด้านการจัดการ (Organization)					
13. มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อ ประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14. ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ					
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)					
15. มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16. มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้					

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)					
17. มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี					
ด้านการสั่งการ (Directing)					
18. มีการสื่อสารเป้าหมาย นโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
19. มีการติดตามผล และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI ที่ดีเพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ					
20. มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง					
ด้านการประสานงาน (Coordinating)					
21. มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จ					
22. มีการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ					
23. มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายใน และหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง					
ด้านการรายงาน (Reporting)					
24. มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด					
25. มีการรายงานผลประสิทธิภาพของเป้าหมาย และปฏิบัติการแก้ไข เมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละเดือน					
26. มีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากคุณภาพสินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง					

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านงบประมาณ (Budgeting)					
27. มีการจัดสรรงบประมาณที่ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
28. มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ

ISO 9001:2015

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จของท่านมากที่สุด โดย

- คะแนน 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
 คะแนน 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษ ตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านบริหารความเสี่ยงและโอกาส					
29. กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					
30. มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
31. ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้					

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษ ตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้					
32. ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของ บริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
33. แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการ ปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงาน เข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง					
35. การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือชนิดของวัตถุดิบ ท่านมี การแจ้งลูกค้าล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ					
36. มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะ ดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตาม มาตรฐานกำหนดไว้					
37. มีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเป้าหมายของบริษัท					
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
38. มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันภายในบริษัท					
39. มีการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า และดำเนิน แก้ไข และปรับปรุงตามผลการประเมินที่ได้รับ					
40. มีการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั่วไป ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการ
จัดการคุณภาพกรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบคุณที่ท่านให้ความสนใจเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบประเมินความสอดคล้องของข้อความ
กับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการศึกษา

TNI

รายชื่อ

ตำแหน่ง

1) ผศ.ดร.รชตะ รุ่งตระกูลชัย

ประธานหลักสูตร บธ.บ.

สาขาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

หลักสูตรนานาชาติ

2) ผศ.ดร.ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ

อาจารย์ประจำหลักสูตร บธ.ม.

สาขาการจัดการอุตสาหกรรมเชิงนวัตกรรม

3) ดร.สุรสิทธิ์ อุดมธนาวงศ์

อาจารย์ประจำหลักสูตร บธ.ม.

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น



THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

ภาคผนวก ค.
แบบตรวจสอบผู้เชี่ยวชาญ

TNI

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ
ของการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญโปรดพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือแบบประเมิน
ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อรายการประเมินว่ามีความสอดคล้องกับ
นิยามศัพท์ขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือไม่ คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
และพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาให้
ข้อเสนอแนะเมื่อต้องการแก้ไขลงในช่องว่าง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมี 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

TNI

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
เพื่อศึกษาข้อมูล ส่วนบุคคลของ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ ปฏิบัติการ	1	เพศ	✓			
	2	อายุ	✓			
	3	ระดับการศึกษา	✓			
	4	ระดับตำแหน่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม	✓			
	5	แผนก	✓			
	6	ประสบการณ์			✓	
	7	การฝึกอบรม	✓			
	8	เคยเป็นผู้ตรวจประเมิน ภายใน	✓			

ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการวางแผน (Planning)	9	มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง	✓			
	10	มีการวางแผนการบริหาร ความเสี่ยงและโอกาส ที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย		✓		
	11	มีการวางแผนกระบวนการ ผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึง พอใจ	✓			
	12	มีการวางแผนควบคุมที่ดี กรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ (Organization)	13	มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อประสาณงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	14	ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	✓			
ด้านการสรรหา บุคคล (Staffing)	15	มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	16	มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้	✓			
	17	มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี	✓			
ด้านการสั่งการ (Directing)	18	มีการสื่อสารเป้าหมายนโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	19	มีการติดตามผล และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI ที่ดีเพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ		✓		
	20	มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการ ประสานงาน (Coordinating)	21	มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีใน การประสานงานเพื่อให้ เป้าหมายองค์กรสำเร็จ	✓			
	22	มีการส่งมอบสินค้าและ บริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ อย่างมีคุณภาพ	✓			
	23	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการ ทำงานร่วมกันภายใน และ หน่วยงานภายในและ ภายนอกที่เกี่ยวข้อง		✓		
ด้านการรายงาน (Reporting)	24	มีการติดตามรายงานผล ความคืบหน้าผลการ ปฏิบัติงานที่ดี ตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด	✓			
	25	มีการรายงานผล ประสิทธิภาพของเป้าหมาย และปฏิบัติการแก้ไข เมื่อ ไม่ได้เป้าหมายในแต่ละ เดือน		✓		
	26	มีการรายงานผลการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพ สินค้า และบริการ เมื่อเกิด ข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือ แผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	✓			
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	27	มีการจัดสรรงบประมาณที่ดี การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			
	28	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีใน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			

ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ
ISO 9001:2015

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความ	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
การบริหาร ความเสี่ยงและ โอกาส	29	กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า		✓		
	30	มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้		✓		
	31	ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้		✓		
ด้านการจัดการ ความรู้	32	ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ	✓			
	33	แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	34	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ เปลี่ยนแปลง	35	การเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือชนิดของวัตถุดิบ ท่านมี การแจ้งลูกค้าล่วงหน้าอย่าง สม่ำเสมอ	✓			
	36	มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มี อำนาจของบริษัท ก่อนที่จะ ดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติ ตามมาตรฐานกำหนดไว้	✓			
	37	มีการทบทวนแผนการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือ เป้าหมายของบริษัท	✓			
ด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	38	มีการสื่อสารในเรื่องความ ต้องการและความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันภายในบริษัท	✓			
	39	มีการประเมินผลความพึง พอใจของลูกค้า และดำเนิน แก้ไข และปรับปรุงตามผล การประเมินที่ได้รับ		✓		
	40	มีการทบทวนความต้องการ และความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง	✓			

ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ
ของการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญโปรดพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือแบบประเมินที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อรายการประเมินว่ามีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือไม่ คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาให้ข้อเสนอแนะเมื่อต้องการแก้ไขลงในช่องว่าง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมี 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

TNI

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
เพื่อศึกษาข้อมูล ส่วนบุคคลของ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ ปฏิบัติการ	1	เพศ	✓			
	2	อายุ	✓			
	3	ระดับการศึกษา	✓			
	4	ระดับตำแหน่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม	✓			
	5	แผนก	✓			
	6	ประสบการณ์	✓			
	7	การฝึกอบรม	✓			
	8	เคยเป็นผู้ตรวจประเมิน ภายใน	✓			

ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการวางแผน (Planning)	9	มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง	✓			
	10	มีการวางแผนการบริหาร ความเสี่ยงและโอกาส ที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	✓			
	11	มีการวางแผนกระบวนการ ผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึง พอใจ	✓			
	12	มีการวางแผนควบคุมที่ดี กรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ (Organization)	13	มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	14	ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	✓			
ด้านการสรรหา บุคคล (Staffing)	15	มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	16	มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้	✓			
	17	มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี	✓			
ด้านการสั่งการ (Directing)	18	มีการสื่อสารเป้าหมายนโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	19	มีการติดตามผล และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI ที่ดีเพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	✓			
	20	มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการ ประสานงาน (Coordinating)	21	มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีใน การประสานงานเพื่อให้ เป้าหมายองค์กรสำเร็จ	✓			
	22	มีการส่งมอบสินค้าและ บริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ อย่างมีคุณภาพ		✓		
	23	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการ ทำงานร่วมกันภายใน และ หน่วยงานภายในและ ภายนอกที่เกี่ยวข้อง	✓			
ด้านการรายงาน (Reporting)	24	มีการติดตามรายงานผล ความคืบหน้าผลการ ปฏิบัติงานที่ดี ตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด		✓		
	25	มีการรายงานผล ประสิทธิภาพของเป้าหมาย และปฏิบัติการแก้ไข เมื่อ ไม่ได้เป้าหมายในแต่ละ เดือน		✓		
	26	มีการรายงานผลการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพ สินค้า และบริการ เมื่อเกิด ข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือ แผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง		✓		
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	27	มีการจัดสรรงบประมาณที่ดี การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			
	28	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีใน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			

ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ
ISO 9001:2015

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความ	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
การบริหาร ความเสี่ยงและ โอกาส	29	กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	✓			
	30	มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓			
	31	ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้		✓		
ด้านการจัดการ ความรู้	32	ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ	✓			
	33	แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	34	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ เปลี่ยนแปลง	35	การเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือชนิดของวัตถุดิบ ท่านมี การแจ้งลูกค้าล่วงหน้าอย่าง สม่ำเสมอ		✓		
	36	มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มี อำนาจของบริษัท ก่อนที่จะ ดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติ ตามมาตรฐานกำหนดไว้	✓			
	37	มีการทบทวนแผนการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือ เป้าหมายของบริษัท	✓			
ด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	38	มีการสื่อสารในเรื่องความ ต้องการและความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันภายในบริษัท	✓			
	39	มีการประเมินผลความพึง พอใจของลูกค้า และดำเนิน แก้ไข และปรับปรุงตามผล การประเมินที่ได้รับ	✓			
	40	มีการทบทวนความต้องการ และความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง		✓		

.....
ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความกับนิยามขององค์ประกอบต่าง ๆ
ของการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญโปรดพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือแบบประเมิน
ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อรายการประเมินว่ามีความสอดคล้องกับ
นิยามศัพท์ขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือไม่ คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
และพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาให้
ข้อเสนอแนะเมื่อต้องการแก้ไขลงในช่องว่าง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมี 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบตามนิยามศัพท์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

TNI

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
เพื่อศึกษาข้อมูล ส่วนบุคคลของ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ ปฏิบัติการ	1	เพศ	✓			
	2	อายุ	✓			
	3	ระดับการศึกษา	✓			
	4	ระดับตำแหน่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม	✓			
	5	แผนก	✓			
	6	ประสบการณ์	✓			
	7	การฝึกอบรม	✓			
	8	เคยเป็นผู้ตรวจประเมิน ภายใน	✓			

ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการวางแผน (Planning)	9	มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง	✓			
	10	มีการวางแผนการบริหาร ความเสี่ยงและโอกาส ที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	✓			
	11	มีการวางแผนกระบวนการ ผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึง พอใจ	✓			
	12	มีการวางแผนควบคุมที่ดี กรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย	✓			

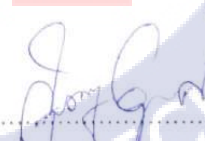
องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ (Organization)	13	มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อประสาณงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	14	ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	✓			
ด้านการสรรหา บุคคล (Staffing)	15	มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	16	มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้	✓			
	17	มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี		✓		
ด้านการสั่งการ (Directing)	18	มีการสื่อสารเป้าหมายนโยบายและเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	19	มีการติดตามผล และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI ที่ดีเพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	✓			
	20	มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการ ประสานงาน (Coordinating)	21	มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีใน การประสานงานเพื่อให้ เป้าหมายองค์กรสำเร็จ	✓			
	22	มีการส่งมอบสินค้าและ บริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ อย่างมีคุณภาพ	✓			
	23	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการ ทำงานร่วมกันภายใน และ หน่วยงานภายในและ ภายนอกที่เกี่ยวข้อง	✓			
ด้านการรายงาน (Reporting)	24	มีการติดตามรายงานผล ความคืบหน้าผลการ ปฏิบัติงานที่ดี ตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด	✓			
	25	มีการรายงานผล ประสิทธิภาพของเป้าหมาย และปฏิบัติการแก้ไข เมื่อ ไม่ได้เป้าหมายในแต่ละ เดือน	✓			
	26	มีการรายงานผลการแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพ สินค้า และบริการ เมื่อเกิด ข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือ แผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	✓			
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	27	มีการจัดสรรงบประมาณที่ดี การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			
	28	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีใน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	✓			

ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ
ISO 9001:2015

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความ	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
การบริหาร ความเสี่ยงและ โอกาส	29	กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	✓			
	30	มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓			
	31	ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้	✓			
ด้านการจัดการ ความรู้	32	ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ	✓			
	33	แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	34	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	✓			

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	สอดคล้อง +1	ไม่ แน่ใจ 0	ไม่ สอดคล้อง -1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการจัดการ เปลี่ยนแปลง	35	การเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือชนิดของวัตถุดิบ ท่านมี การแจ้งลูกค้าล่วงหน้าอย่าง สม่ำเสมอ	✓			
	36	มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มี อำนาจของบริษัท ก่อนที่จะ ดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติ ตามมาตรฐานกำหนดไว้	✓			
	37	มีการทบทวนแผนการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือ เป้าหมายของบริษัท	✓			
ด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	38	มีการสื่อสารในเรื่องความ ต้องการและความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันภายในบริษัท	✓			
	39	มีการประเมินผลความพึง พอใจของลูกค้า และดำเนิน แก้ไข และปรับปรุงตามผล การประเมินที่ได้รับ	✓			
	40	มีการทบทวนความต้องการ และความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง	✓			



 ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ง.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาด้านความเที่ยงตรงของ
แบบสอบถาม

TNI

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ประเมิน IOC ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบ
การจัดการคุณภาพกรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่า ดัชนี IOC	แปล ผล
			ผู้ประเมิน คนที่ 1	ผู้ประเมิน คนที่ 2	ผู้ประเมิน คนที่ 3		
เพื่อศึกษาข้อมูล ส่วนบุคคลของ ระดับผู้บริหารและ ระดับผู้ปฏิบัติการ	1	เพศ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	2	อายุ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	3	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	4	ระดับตำแหน่งของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	5	แผนก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	6	ประสบการณ์	-1	+1	+1	0.33	ใช้ ไม่ได้
	7	การฝึกอบรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	8	เคยเป็นผู้ตรวจ ประเมินภายใน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการวางแผน (Planning)	9	มีการวางแผน เป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผลการ ปฏิบัติงานที่วัดผลได้ จริง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	10	มีการวางแผนการ บริหารความเสี่ยงและ โอกาส ที่ดีเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
	11	มีการวางแผน กระบวนการผลิต สินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิด ความพึงพอใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	12	มีการวางแผนควบคุม ที่ดีกรณีมีการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มี ผลกระทบต่อ เป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านการจัดการ (Organization)	13	มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	14	ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงานหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)	15	มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	16	มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถตรงความต้องการได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	17	มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม และความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
ด้านการสั่งการ (Directing)	18	มีการสื่อสารเป้าหมาย นโยบาย และเกณฑ์การปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านการสั่งการ (Directing)	19	มีการติดตามผล และมีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI ที่ดีเพื่อให้ได้เป้าหมายสำเร็จ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
	20	มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการประสานงาน (Coordinating)	21	มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	22	มีการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
	23	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายใน และหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
ด้านการรายงาน (Reporting)	24	มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านการรายงาน (Reporting)	25	มีการรายงานผลประสิทธิภาพของเป้าหมาย และปฏิบัติการแก้ไข เมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละเดือน	0	0	+1	0.33	ใช้ไม่ได้
	26	มีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากคุณภาพสินค้าและบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าหรือแผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
ด้านงบประมาณ (Budgeting)	27	มีการจัดสรรงบประมาณที่ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	28	มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านบริหารความเสี่ยงและโอกาส	29	กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงและโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านบริหารความเสี่ยงและโอกาส	30	มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
	31	ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้กับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้	0	0	+1	0.33	ใช้ไม่ได้
ด้านการจัดการความรู้	32	ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	33	แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	34	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อคำถาม	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง	35	การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือชนิดของวัตถุดิบ ท่านมีการแจ้งลูกค้าล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
	36	มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	37	มีการทบทวนแผนการปฏิบัติงานต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเป้าหมายของบริษัท	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38	มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันภายในบริษัท	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	39	มีการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า และดำเนินแก้ไข และปรับปรุงตามผลการประเมินที่ได้รับ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

องค์ประกอบ	ข้อที่	ข้อความ	ผลการประเมินความคิดเห็น			ค่าดัชนี IOC	แปลผล
			ผู้ประเมินคนที่ 1	ผู้ประเมินคนที่ 2	ผู้ประเมินคนที่ 3		
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	40	มีการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

การหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

ทำโดยการหาค่า IOC (Index of Item-Objective Congruency) จากผู้เชี่ยวชาญ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

R คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$$IOC = 0.86$$

TNI

ภาคผนวก จ.
แบบสอบถามฉบับแก้ไขปรับปรุง

TNI

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง บัณฑิตสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ
กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา
วิชาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา เรื่อง บัณฑิตสู่
ความสำเร็จในการบริหารระบบการจัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

- | | |
|---|--------------|
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 8 ข้อ |
| ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ
แบบ POSDCoRB | จำนวน 23 ข้อ |
| ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตาม
ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 | จำนวน 15 ข้อ |
| ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั่วไป | จำนวน 1 ข้อ |

ผลการสำรวจในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงการศึกษา ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณา
ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน อ่านคำถามให้ชัดเจน พร้อมทั้งตอบคำถามทุกข้อ ข้อมูลของท่านที่ตอบใน
แบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับไม่มีผลผูกพันใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามและใช้ในรูปแบบผลรวมเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบ
แบบสอบถามครั้งนี้

ปยุตญช จันทบุตร
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ (1) หญิง

☐ (2) ชาย

2. อายุ

☐ (1) 20-30 ปี

☐ (2) 31-40 ปี

☐ (3) 41-50 ปี

☐ (4) 51-60 ปี

☐ (5) มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ (1) ประถมศึกษา

☐ (2) มัธยมศึกษาตอนต้น

☐ (3) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

☐ (4) อนุปริญญา/ปวส.

☐ (5)ปริญญาตรี

☐ (6) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ (1) ระดับผู้บริหาร

☐ (2) ระดับปฏิบัติการ

5. ขณะนี้ท่านทำงานอยู่ในแผนกใดของบริษัท

☐ (1) แผนกซ่อมบำรุง & วิศวกรรม

☐ (2) แผนกผลิต

☐ (3) แผนก CS/ New Product

☐ (4) แผนกวางแผน

☐ (5) แผนกประกันคุณภาพ

☐ (6) แผนก IE

☐ (7) แผนกสต็อก

☐ (8) แผนก MIS

☐ (9) แผนก R&D

☐ (10) แผนก จป.

☐ (11) แผนกจัดซื้อ & Sourcing

☐ (12) แผนก IT

☐ (13) แผนก HR & HRD

☐ (14) แผนกธุรการ

☐ (15) อื่นๆ ระบุ.....

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ (1) 0-1 ปี

☐ (2) 2-3 ปี

☐ (3) 4-5 ปี

☐ (4) 6-7 ปี

☐ (5) 8 ปีขึ้นไป

7. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 หรือไม่

☐ (1) ไม่เคย

☐ (2) 1 ครั้ง

☐ (3) 2 ครั้ง

☐ (4) 3 ครั้ง

☐ (5) มากกว่า 3 ครั้ง ขึ้นไป

8. ท่านเคยเป็น ผู้ตรวจประเมินภายใน ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 ในองค์กรใช้หรือไม่

☐ (1) ใช้ (เคยเป็น หรือเป็นอยู่)

☐ (2) ไม่ใช้ (ไม่เคยเป็น)

ตอนที่ 2 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบ POSDCoRB

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จของ
ท่านมากที่สุดโดย

คะแนน 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน (Planning)					
9. มีการวางแผนเป้าหมาย นโยบาย เกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริง					
10. มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย					
11. มีการวางแผนการบริหารโอกาสเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย					
12. มีการวางแผนกระบวนการผลิตสินค้า และบริการที่ดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ					
13. มีการวางแผนควบคุมที่ดีกรณีมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย					
ด้านการจัดการ (Organization)					
14. มีการกำหนดโครงสร้างภายในองค์กร ที่ดีเพื่อ ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15. ให้ความสำคัญในการมอบหมายงานตรงตามสายงาน หน้าที่ของผู้รับผิดชอบ					
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)					
16. มีการกำหนดอัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความสามารถ ตรงความต้องการได้					

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการสรรหาบุคคล (Staffing)					
18. มีการจัดส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา ฝึกอบรม และ ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ การปฏิบัติงานได้อย่างดี					
ด้านการสั่งการ (Directing)					
19. มีการสื่อสารเป้าหมาย นโยบายและเกณฑ์การ ปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
20. มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้ เป้าหมายสำเร็จ					
21. มีการควบคุมการปฏิบัติงาน หรือ KPI เพื่อให้ได้ เป้าหมายสำเร็จ					
22. มีความมุ่งมั่นในการจัดทำและรักษาระบบมาตรฐาน ต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามข้อกำหนด และเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง					
ด้านการประสานงาน (Coordinating)					
23. มีความร่วมมือ ร่วมใจที่ดีในการประสานงานเพื่อให้ เป้าหมายองค์กรสำเร็จ					
24. มีการประสานงานที่ดีเพื่อการส่งมอบสินค้าและ บริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ					
25. มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายใน องค์กร					
26. มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันภายนอก องค์กรที่เกี่ยวข้อง					
ด้านการรายงาน (Reporting)					
27. มีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าของผลการ ปฏิบัติงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด					
28. มีการติดตามรายงานผลเมื่อไม่ได้เป้าหมายในแต่ละ เดือน ให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ					
29. มีการรายงานผลการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากคุณภาพ สินค้า และบริการ เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือ แผนกที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง					

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ แบบ POSDCoRB	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านงบประมาณ (Budgeting)					
30. มีการจัดสรรงบประมาณที่ดีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
31. มีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

ตอนที่ 3 แบบวัดปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษตามระบบการจัดการคุณภาพ

ISO 9001:2015

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จของท่านมากที่สุด โดย

- คะแนน 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
 คะแนน 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษ ตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารความเสี่ยง					
32. กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการควบคุมความเสี่ยงในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					
33. มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
ด้านการบริหารโอกาส					
34. กระบวนการปฏิบัติงานของท่านมีการเพิ่มโอกาสที่ดีในด้านคุณภาพสินค้า และการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการพิเศษ ตามระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารโอกาส					
35. มีการติดตามผลการจัดการเพิ่มโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
36. ท่านคิดว่าการดำเนินการระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นโอกาสที่ดีในการนำไปใช้เพื่อให้เข้ากับมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้					
ด้านการจัดการความรู้					
37. ท่านได้รับการฝึกอบรมจากสื่อองค์ความรู้ภายในของบริษัท เพื่อพัฒนาความสามารถของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
38. แหล่งความรู้ภายในของบริษัท สามารถตอบสนองการปฏิบัติงานของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
39. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับทีมงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง					
40. ท่านได้ดำเนินงานตามกระบวนการในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานสินค้าหรือชนิดของวัตถุดิบ					
41. มีการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจของบริษัท ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดไว้					
42. มีการทบทวนแผนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเป้าหมายของบริษัท					
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
43. มีการสื่อสารในเรื่องความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันภายในบริษัท					
44. มีการประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาดำเนินการแก้ไข					
45. มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับนำมาปรับปรุงด้านคุณภาพสินค้า รวมถึงการบริการที่ดียิ่งขึ้น					
46. มีการทบทวนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกครั้ง					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั่วไป ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารระบบการ
จัดการคุณภาพ กรณีศึกษาระบบ ISO 9001:2015

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบคุณที่ท่านให้ความสนใจเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY