

บทที่ 5

สรุปผลและเสนอแนะงานวิจัย (Conclusion and Recommendation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้จะพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการในการพัฒนาโครงการระบบบริหารคุณภาพของเรือซิเมนต์ไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประการได้แก่

1. ผู้บริหารองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เพราะการโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้มีจุดเริ่มต้นจากนโยบายของฝ่ายจัดการมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้บริษัทในเครือฯ สามารถเตรียมการรองรับการแข่งขันในตลาดเสรีในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาระบบและให้ความสำคัญตลอดจนการสนับสนุนอย่างเต็มที่แก่ทีมบริหาร โครงการในการดำเนินการที่จะทำให้โครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้ประสบความสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการเรือซิเมนต์ไทย

2. ผู้จัดการโครงการ บุคคลที่จะเป็นผู้จัดการโครงการนั้นจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์กร ตลอดจนต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ที่สามารถจะเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารองค์กร พนักงาน ตลอดจนสมาชิกทีมบริหารโครงการ ดำเนินการพัฒนาระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งผู้จัดการโครงการของเรือซิเมนต์ไทยทั้งหมดจะถูกแต่งตั้งโดยฝ่ายบริหารซึ่งจะพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ มากกว่าความอาวุโส

3. วัตถุประสงค์ในการดำเนินการนั้น จะต้องมีความชัดเจนและสามารถให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามได้ แม้ว่า บางกลุ่มธุรกิจจะมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการที่แตกต่างกัน เช่น ในเรื่องของระยะเวลาที่แตกต่างกัน แต่ที่สำคัญที่สุดคือการทำให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบนี้ จะต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีหรือคือการที่ฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นแม้จะต้องผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบทางการ (Formal) ก็ตาม แต่สิ่งเหล่านี้ก็มีส่วนที่จะทำให้การบริหาร โครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ให้ได้

4. วิธีการดำเนินการ โดยทั่วไปการบริหารโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของเครือซิเมนต์ไทยนั้นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนที่จัดอยู่ในระดับเกณฑ์ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรต่างๆ ของเครือฯ มีการเตรียมความพร้อมและมีพื้นฐานด้าน TQC มาอยู่ก่อนหน้าแล้ว ดังนั้นการพัฒนาระบบด้วยวิธีการของ QC Circle (หรือ ที่เรียกในอีกชื่อว่า "PDCA") จึงไม่น่าที่จะเป็นปัญหาสำหรับองค์กรในการดำเนินการอย่างไรก็ตาม การรวบรวม บันทึกผลและการสรุปโครงการ นั้นจะอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง - ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่มักจะขาดการบันทึก การสรุปผลการดำเนินการหรือการติดตามงานเพื่อนำมาใช้เป็นบทเรียนสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

5. นอกจากนี้วิธีการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องทำให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ได้ดำเนินการด้วยตัวเอง ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทราบความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์และขั้นตอนการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยอมรับและการปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

6. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีความ สำคัญอย่างมากสำหรับการพัฒนาระบบในองค์กรหนึ่งๆ ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารบางกลุ่มธุรกิจเปิดให้พนักงานในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี กับการเสนอความคิดเห็นนั้นต้องผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นตัวชี้ให้เห็นว่าองค์กรนั้นเปิดรับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงไรและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งได้ว่าโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้สามารถจะดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาอัน

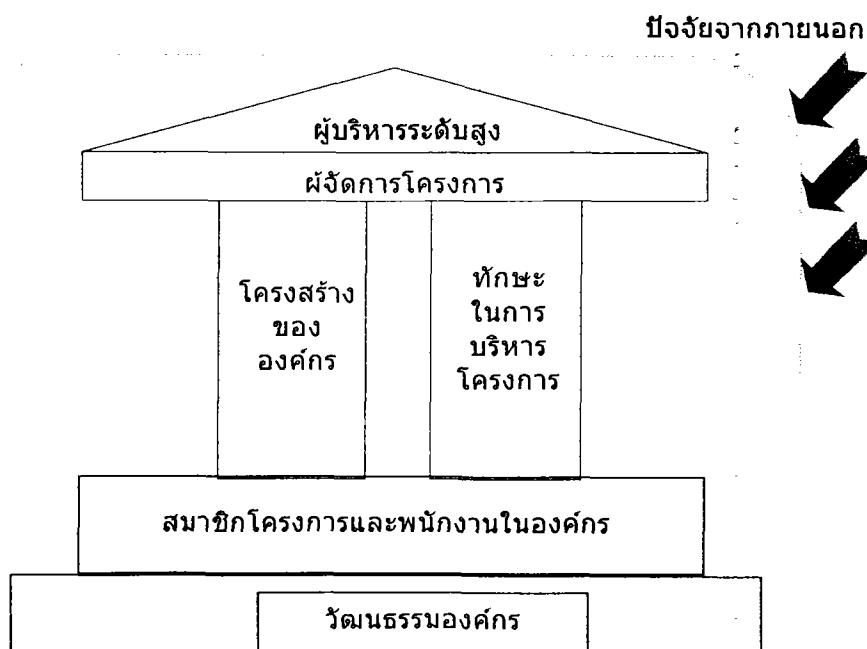
สั้นกว่า ซึ่งส่วนใหญ่แล้วองค์กรเหล่านี้มักเป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่และมีพนักงานในองค์กรที่มีอายุงานเฉลี่ยไม่มากนัก เช่น กลุ่มบริษัทเคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย

7. ปัจจัยอื่นๆ ภายนอกเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพด้วย ทั้งนี้เพราะปัจจัยภายนอกต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้แต่ก็จะมีผลกระทบต่อการบริหารโครงการได้ ตัวอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของ ISO 9001 ฉบับปี 2000 ที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่อยู่ระหว่างการพัฒนา ISO ฉบับปี 1994 หรือเพิ่งจะได้รับการรับรองในระยะเวลาที่น้อยกว่า 2 ปีนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบอีกครั้ง ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของโครงการ หรือ ผลกระทบที่ทำให้พนักงานในองค์กรต้องมาทำการพัฒนาระบบ การฝึกอบรมใหม่ การปรับปรุงระบบเอกสาร หรือแม้แต่การเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ แทนที่จะได้ใช้เวลาทำงานประจำอย่างเต็มที่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่าปัจจัยที่มีผลต่อโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยข้างต้นจะมีความสัมพันธ์กันในการทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายได้ โดยจะนำเสนอในรูปแบบของแบบจำลองของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้

ภาพที่ 5.1

แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย



อย่างไรก็ตาม ปัจจัยดังที่ได้กล่าวข้างต้น 7 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คือ บางปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีความเป็นสากล (Generalize Factors) ซึ่งปัจจัยนี้สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับงานบริหารโครงการอื่นๆ ได้ทันที เช่น ผู้จัดการโครงการ ที่จะต้องมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในทีมงาน และผู้บริหารองค์กร และรวมถึงทักษะในการบริหารโครงการที่ผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านนี้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกเรื่องคือปัจจัยภายนอก ทั้งนี้เพราะโครงการส่วนมากมักจะได้รับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้อยู่บ่อยครั้ง ทำให้โครงการต้องมีการดำเนินการที่คลาดเคลื่อนจากแผนงานที่วางไว้ จึงเป็นที่มาของการจัดการความเสี่ยงของโครงการที่จะต้องมีการวางแผนงานสำรองไว้

ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะ (Specific Factors) ที่ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรหรือแต่ละโครงการ ไปโดยที่ปัจจัยที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ อาจจะไม่มีความจำเป็นหรือมีอิทธิพลต่อการบริหารโครงการเลยก็ได้ ปัจจัยที่กล่าวมานี้ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร ที่หลายองค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการเลย ทั้งนี้เพราะการดำเนินการทั้งหมดได้มอบหมายให้ผู้จัดการโครงการไปดำเนินการแล้วทั้งหมด ปัจจัยถัดมาคือ โครงสร้างองค์กร อาจจะไม่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการเลย ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะการจัดองค์กรของทีมบริหาร โครงการที่แตกต่างกันไป

5.2 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากการศึกษาผู้ทำการศึกษาได้ทำการเสนอแนะผลการศึกษาที่ได้ครั้งนี้ 3 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ควรให้ความสนใจใส่ในโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้ ตั้งแต่ช่วงการกำหนดความคิดรวบยอด (Conceptual Design) รวมถึงการติดตามความก้าวหน้า (Monitoring and Controlling) โดยการเข้าร่วมประชุมทบทวนระบบฯ ของโครงการ ทั้งนี้เพราะโครงการแต่ละโครงการมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ถึงแม้ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของบริษัทในเครือฯ เหมือนกัน แต่ก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของปัจจัยต่างๆ ดังนั้น หากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจก็ไม่อาจทำให้โครงการนี้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้เช่นกัน

2. ผู้จัดการโครงการ ควรจะต้องเข้าถึงปัญหาต่างๆ ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้ อย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการโครงการ โดยการเข้าร่วมประชุมทบทวนระบบฯ พร้อมกับผู้บริหาร และการประชุมติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพราะผู้จัดการโครงการจะผู้เชื่อมโยงข้อมูลทั้งจากระดับบน (Top-Down) และระดับล่าง (Bottom-Up) ทั้งนี้เพื่อให้ระบบสามารถพัฒนาได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

3. เนื่องจากโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ของเครือซิเมนต์ไทยนี้ ส่วนใหญ่มีการดำเนินการพัฒนาระบบมาเป็นเวลานาน (ประมาณ 4-6 ปี) มาแล้ว ดังนั้นการที่จะศึกษาถึงข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาระบบ ตลอดจนการศึกษาในช่วงขั้นตอนการกำหนดความคิดรวบยอดและการวางแผนนั้น อาจไม่สามารถได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้นได้

5.3 ข้อเสนอในการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม

1. เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโครงการมีความต่อเนื่องและสัมฤทธิ์ผล ผู้ที่จะทำการศึกษาต่อไปควรที่จะมีการศึกษาในรูปแบบของการทำโครงการจริงตลอดช่วงอายุโครงการ (Whole Project Life Cycle) กล่าวคือมีการศึกษาในรายละเอียดถึงการกำหนดความคิดรวบยอด (Conceptual Design) การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Execution) การส่งมอบโครงการ (Delivery / Terminating) รวมทั้งอาจจะมีการศึกษาในช่วงหลังการส่งมอบโครงการเพื่อที่จะให้เห็นสภาพโดยรวมของการบริหารโครงการสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะจะทำให้ผู้ศึกษาสามารถเห็นปัญหาของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารโครงการได้ตลอดทั้งกระบวนการและจะมีความแตกต่างกับการบริหารโครงการที่ลักษณะอื่นๆ ด้วย

2. ในส่วนของงานวิจัยนี้จะพบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นโดยการใช้เครื่องมือ (แบบสอบถาม) จากกลุ่มตัวอย่างของผู้จัดการโครงการและสมาชิกทีมบริหารโครงการอย่างละ 8 ตัวอย่าง ในจำนวน 3 กลุ่มธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ยังถือว่าเป็นข้อมูลที่มีจำนวนไม่มากพอที่จะเป็นตัวชี้วัดได้ว่า วิธีการดำเนินการในเรื่องของโครงการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพนี้มีความน่าเชื่อถือทางสถิติ อีกทั้งจะไม่สามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause-and-effect relationship) ของตัวแปรต่างๆ ได้ ดังนั้นหากผู้ที่จะทำการศึกษาต่อไปข้างหน้า ควรมีการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวนี้ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบงานวิจัยด้วย