

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ
ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ปริญญานิพนธ์
ของ
ประพันธ์ โรจน์จันทร์

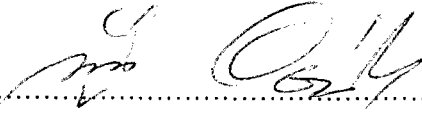
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
เมษายน 2543
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
อุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร)



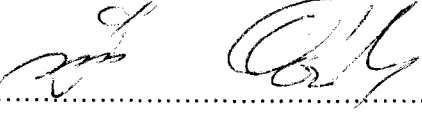
..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง)

คณะกรรมการสอบ

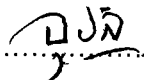
..... ประธาน

(อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร)

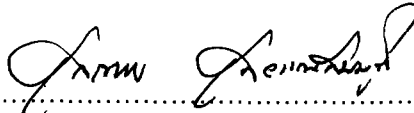


..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร. อุปวิทย์ สุวคันทรกุล)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ สุเทพ สุวรรณสมบูรณ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ เดือน พ.ศ. 2543

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ และให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และ รองศาสตราจารย์ ชูชีพ อ่อนโคกสูง ซึ่งเป็นประธาน และ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รวมทั้ง อาจารย์ ดร. อุปวิทย์ สุวคันทรกุล และ นายสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์ กรรมการสอบปากเปล่า ปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ละเอียด รักษาเผ่า อาจารย์ สุดใจ เหง้าสีไพร และอาจารย์ วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเสนอแนะเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาพิจารณาแก้ไขความถูกต้อง เทียงตรงของแบบสอบถามแต่ละข้อ ซึ่งประกอบด้วย นาย ณรงค์ รังสิมันตศิริ นางปัทมญา ทานสัมฤทธิ์ นางอัจฉรีย์ วรสุทธิกา นายศิเรก หงษ์ริกุล และนายสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และรวบรวมส่งคืน

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อประสิทธิ์ และ คุณแม่ทิพย์ โรจนจันทร์ ครอบครัว ภรรยาและบุตร ที่ได้ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ นายกฤษกร ดวงสว่าง และ นางสาวมนทกานติ สวัสดิ์วัฒนภักดี ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

หากผลการวิจัยนี้มีส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีเหล่านั้นแก่ บิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้การทำงานวิจัยฉบับนี้บรรลุผลสำเร็จลงได้

ประพันธ์ โรจนจันทร์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	สมมุติฐานการศึกษาค้นคว้า	7
	แนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	10
	✓ วัฒนธรรมองค์กร	14
	✓ ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	14
	✓ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร	17
	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	18
	องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	20
	ค่านิยมในองค์กร	20
	สภาพแวดล้อมในองค์กร	30
	วีรบุรุษในองค์กร	30
	ประเพณีปฏิบัติ	31
	ระบบคุณภาพ การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	37
	ความหมายของคุณภาพ	37
	กิจกรรมเพิ่มผลผลิต	43
	ความหมายของการเพิ่มผลผลิต	43
	กิจกรรม 5 ส.	49
	กิจกรรมข้อเสนอแนะ	53

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อกำหนดในระบบคุณภาพตามมาตรฐานระบบคุณภาพที่ใช้เพื่อ ให้การรับรอง ISO 9001 ISO 9002 และ ISO 9003	65
2 แสดงข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตประจำปี 2541	76
3 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนแบบสอบถามที่ ส่งไปและรับคืน	89
4 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา สังกัดหน่วยงาน ตำแหน่ง และ อายุงาน	96
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องค่านิยมในองค์กร	98
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องวีรบุรุษในองค์กร	99
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร	100
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ	101
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องค่านิยมในองค์กร	102
10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องวีรบุรุษในองค์กร	103
11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร	104
12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ กลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ	105

13	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	107
14	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบคุณภาพของกลุ่มผู้พนักงาน การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	110
15	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	112
16	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบ คุณภาพของ การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	113
17	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	115
18	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย	115
19	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียม แห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม 5 ส. โดยคิดเป็นร้อยละ	116
20	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม ข้อเสนอแนะ โดยคิดเป็นร้อยละ	118
21	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม QC/TPM โดยคิดเป็นร้อยละ	120
22	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามระบบ ISO 9000 โดยคิดเป็นร้อยละ	122

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	8
2 ภาพประกอบ 2 แสดงความหมายของคุณภาพ	38
3 ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมเพื่อคุณภาพระดับต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิด TQC	40
4 ภาพประกอบ 4 แสดงความรับผิดชอบต่อ " คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ " ของทุกคนในองค์กร	41
5 ภาพประกอบ 5 แสดงภาพโดยรวมของกิจกรรม 5 ส.	50
6 ภาพประกอบ 6 แสดงวงจรอายุของเครื่องจักรและการบำรุงรักษา	60
7 ภาพประกอบ 7 แสดงการบริหารการผลิตและความสัมพันธ์กับ PM	61

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกธุรกิจในยุคที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (globalization) เป็นโลกธุรกิจที่เปิดกว้างทางการค้าอย่างเสรี ทำให้ระบบทางธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างมากทั้งในระดับภูมิภาคไปจนถึงระดับนานาชาติหรือระดับโลก ธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดและความอยู่รอด คือการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระยะยาวเหนือคู่แข่ง ซึ่งการได้เปรียบเหนือคู่แข่งจะส่งผลให้เกิดกำไร หรือผลตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว (พสุ เดชะรินทร์, 2539 : 35) ความสามารถ หรือความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรจะยึดมั่นได้อย่างแท้จริงในปัจจุบัน คือ การมุ่งเน้นที่ คุณภาพ (quality) โดยสร้างความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้อย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นที่คุณภาพนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองที่แตกต่างกันไป คือ มีระบบความเชื่อ ค่านิยม วิถีคิด ระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2541) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรที่จะเกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหาร ค่านิยมร่วมกัน ดังตัวอย่างที่ดีของแนวคิดของ เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้ง แมคโดนัลด์ คือสัญลักษณ์ทางองค์กรที่ทรงพลังอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมขององค์กร คือ คุณภาพ และบริการ (สมยศ นาวิการ, 2538 : 133) และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร โดยใช้เวลาในการสั่งสม หล่อหลอม จัดเกลาจนเป็น วัฒนธรรมองค์กร ขึ้นมา วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็น ปัจจัยหลัก และมีส่วนสำคัญที่จะชี้วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรหนึ่ง ๆ ด้วย องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมยึดมั่นในเรื่องของ คุณภาพ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน รวมทั้งมีโอกาสรเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง องค์กรนั้น ๆ ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันมีแนวโน้มจะอยู่รอดและก้าวหน้าต่อไปได้ ในทางกลับกันหากองค์กรใดยังหมกมุ่นอยู่กับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ยังคงเวียนว่ายในปัญหาซ้ำซาก ยังคงทำงานกันแบบเดิมหรือไปเรื่อย ๆ รอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วค่อยลงมือแก้ไข ยังคงผลิตของเสียหรือของไม่มีคุณภาพอยู่เหมือนเดิม และถ้าปล่อยให้เป็นเช่นนั้นต่อไป ก็จะเกิดวัฒนธรรมที่ไม่ดีเป็นการยากต่อการแก้ไข ซึ่งการแก้ไขต้องใช้เวลานานเช่นเดียวกันกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่สำคัญยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น คุณภาพต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปลูกฝังและสร้างขึ้น อย่างจริงจังและยืนหยัดอย่างต่อเนื่อง

การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย จัดตั้งตามการแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจที่มีพระราชบัญญัติตั้งขึ้นโดยเฉพาะ เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย ชื่อย่อว่า ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม(การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2528 : 1) เพื่อดำเนินธุรกิจปีโตรเลียม ได้แก่ การสำรวจ พัฒนา ผลิต จัดหา กลั่น สะสม สำรอง นำเข้า ส่งออก ขนส่ง ซื้อมาและจำหน่ายปีโตรเลียม ตลอดจนประกอบธุรกิจปีโตรเคมี ดำเนินธุรกิจปีโตรเลียมที่ครบวงจร ปตท. เป็นองค์กรหนึ่งที่ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ และมีความพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. ให้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ยึดมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ จึงได้นำเอาการบริหารระบบคุณภาพเป็นกลยุทธ์ (strategy) หนึ่งที่จะนำองค์กรสู่มาตรฐานสากลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่นานาอารยประเทศที่เจริญได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง แต่ถ้ามองปัญหาว่า กลยุทธ์ที่จัดขึ้นไม่สอดคล้อง ไม่สัมพันธ์ หรือไม่เข้ากันกับวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จที่จะทำได้ตามกลยุทธ์ก็อาจถูกระงับอย่างแน่นอน (ธงชัย สันติวงษ์ 2533 : 241) โดยปัจจุบันระบบคุณภาพ ปตท. ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ

1.1 กิจกรรม 5 ส เป็นเทคนิคหรือวิธีการหนึ่งใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

1.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion) เป็นการเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยพนักงานเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะประโยชน์กับหน่วยงานและกับตัวพนักงานที่เสนอแนะมาด้วย และจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

1.3 กิจกรรมกลุ่มย่อย (small group activity) จะประกอบด้วย

1.3.1 กิจกรรมคิวซี (quality control) หรือ QC เป็นกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงาน เน้นการปรับปรุงงานเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 3 - 10 คนในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อดำเนินกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน โดยไม่มีการบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

1.3.2 กิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลโดยทุกคนมีส่วนร่วม (total productive maintenance) หรือ TPM เป็นกิจกรรมกลุ่มย่อย ที่เน้นในเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบเครื่องจักรอุปกรณ์ไปจนถึงผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อให้เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบคุณภาพ ISO 9000 (international organization for standardization) เป็นระบบการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ โดยการจัดทำระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติตามระบบ (implement) เพื่อให้มาซึ่งใบรับรองระบบคุณภาพจากการตรวจติดตามของ สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอ เอส โอ (สรอ.)

การนำเอากิจกรรมมาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับพนักงานในทุกกลุ่มธุรกิจของ ปตท. ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร ประเพณีปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. โดยตรง จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ (2540 : 311) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีค่านิยมหลัก ที่เน้นเรื่อง คุณภาพ และการบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ความรวดเร็ว ค่านิยมหลักเหล่านี้ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อทุกแง่มุมทั้งหมดของกิจกรรมขององค์กร และจะอย่างไรให้ ปตท. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ เป็นการสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ทุก ๆ กลุ่มธุรกิจของ ปตท. องค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไปในแนวทางเดียวกันและไม่มีความขัดแย้งซึ่งกัน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ ปตท. จึงมีความจำเป็นเพื่อจะได้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรในส่วนใดมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกิจกรรมใดในระบบคุณภาพของ ปตท. และจะได้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรในส่วนใดไม่มีความสัมพันธ์ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมใดในระบบคุณภาพของ ปตท. หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรส่วนใดบ้างดังบทความตอนหนึ่งในหนังสือครบรอบ 20 ปีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พละ สุขเวช (2541 : 146-147) ผู้ว่าการ ได้กล่าวว่า “ในการพัฒนาระบบบริหารภายในของ ปตท. นั้น เราได้กำหนดแผนงานเพิ่มเติมค่อนข้างชัดเจนที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรจากวัฒนธรรมเดิมที่ต้องทำงานให้ถูกกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง ก็จะเน้นให้เป็นวัฒนธรรมเพื่อการสนองลูกค้าเป็นประการสำคัญ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การปรับระบบบริหารอื่น ๆ ทั้งหมดให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งได้เริ่มทำไปบ้างแล้ว และจะทำต่อเนื่องต่อไป นอกจากนี้เราก็นำให้ความสำคัญสูงถึงเรื่องการบริหารคุณภาพ”

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น และปัจจุบันไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับวัฒนธรรมกับระบบคุณภาพภายในองค์กร ผวนกับความสนใจของผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ประสานงานด้านคุณภาพขององค์กรและได้ร่วมดำเนินกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

2.2 กลุ่มพนักงาน จำนวน 354 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา มีดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น คือ วัฒนธรรมองค์กรของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

3.1.1 ค่านิยมในองค์กร

3.1.2 สภาพแวดล้อมในองค์กร

3.1.3 วัชรบุรุษในองค์กร

3.1.4 ประเพณีปฏิบัติ

3.2 ตัวแปรตาม คือ ระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และ กิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

3.2.1 กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วย

3.2.1.1 กิจกรรม 5 ส.

3.2.1.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ

3.2.1.3 กิจกรรมกลุ่มย่อย ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมคิวชี และกิจกรรมการบำรุงรักษาวิพลโดยทุกคนมีส่วนร่วม

3.2.2 ระบบคุณภาพ ISO 9000

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของคำและข้อความเฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอให้นิยามศัพท์เฉพาะต่างๆ ไว้ดังนี้คือ

1. กลุ่มพนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้าส่วน ผู้จัดการส่วนลงมา หรือบุคลากรตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา

2. กลุ่มผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วน ผู้จัดการส่วน หรือตำแหน่งเทียบเท่า ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย หรือตำแหน่งเทียบเท่า ผู้ช่วยผู้ว่าการ / รองผู้จัดการใหญ่ หรือตำแหน่งเทียบเท่า รองผู้ว่าการ / ผู้จัดการใหญ่ และ ผู้ว่าการ หรือบุคลากรตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัชรบุรุษในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ

3.1 ค่านิยมในองค์กร หมายถึง แนวคิดและความเชื่อพื้นฐานของพนักงาน ปตท. ที่มีความเชื่อต่อองค์กร ค่านิยมที่เห็นได้เด่นชัดของพนักงาน ปตท. ที่ชี้ถึงความสำเร็จในงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน หรือภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้สำเร็จลุล่วง ความรู้สึกถึง

ความสำเร็จของบุคคล ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความเชื่อมั่นในตนเอง ความน่าเชื่อถือของระบบคุณภาพในองค์กร การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การให้รางวัลตอบแทน และความรู้สึกว่าหน่วยงานมีชื่อเสียงในด้านกิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น

3.2 สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานของ ปตท. สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในสำนักงาน งานภาคสนาม เพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

3.3 วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง บุคคล หรือผู้นำที่เป็นวิบุรุษของ ปตท. ที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและอยากทำตาม เป็นบุคคลที่สร้างชื่อเสียงในด้านต่าง ๆ และด้านคุณภาพให้กับ ปตท. ผู้ว่าการกับรางวัลเพิ่มผลผลิตของเอเชีย พนักงานที่ได้รับรางวัลผู้ประสานงานคุณภาพดีเด่น เป็นต้น

3.4 ประเพณีปฏิบัติ หมายถึง ประเพณีต่างๆ ที่ปฏิบัติภายใน ปตท. ที่แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง เป็นกิจกรรมทางประเพณีของ ปตท. วันทำความสะอาดครั้งยิ่งใหญ่ของ ปตท. (big cleaning day) วันมหกรรมคิวซี วันมหกรรมเพิ่มผลผลิตองค์กร เป็นต้น

4. ระบบคุณภาพ หมายถึง ระบบในการบริหารจัดการด้านคุณภาพขององค์กร

5. กิจกรรมในระบบคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมเพิ่มผลผลิตเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ กิจกรรมในระบบงานคุณภาพ ประกอบด้วย

5.1 กิจกรรมเพิ่มผลผลิต หมายถึง กิจกรรมที่นำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรซึ่งประกอบด้วย

5.1.1 กิจกรรม 5 ส. หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการหนึ่ง ใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยวัดจากค่าเฉลี่ยจากการตรวจพื้นที่ 5 ส ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

5.1.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ หมายถึง การเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยพนักงานเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันกับหน่วยงานและกับตัวพนักงานที่เสนอแนะมาด้วย และจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรต่อไปในอนาคต โดยวัดจากข้อเสนอแนะที่พนักงานเขียนส่งให้กับหน่วยงานและคิดเฉพาะข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้เท่านั้น ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) เทียบกับจำนวนพนักงานในแต่ละกลุ่ม

5.1.3 กิจกรรมกลุ่มย่อย หมายถึง กิจกรรมกลุ่มซึ่งเป็นการรวมตัวกันของพนักงาน เพื่อดำเนินการ พัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในงาน ซึ่งประกอบด้วย

5.1.3.1 กิจกรรมคิวิซี หมายถึง กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงานเน้นการปรับปรุงงานเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 3 - 10 คนในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อดำเนินกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน โดยไม่มีการบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยวัดจากกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จสมบูรณ์ คือ จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้น plan do check และ action ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ (เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม คิวิซี เสร็จสมบูรณ์แล้วเท่านั้น

5.1.3.2 กิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลโดยทุกคนมีส่วนร่วม หมายถึง กิจกรรมกลุ่มย่อย ที่เน้นในเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบเครื่องจักรอุปกรณ์ไปจนถึงผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อให้เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยวัดจากกิจกรรมที่ดำเนินกิจกรรม TPM แล้วเสร็จสมบูรณ์ในแต่ละ self maintenance (SM) ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) โดยคิดเปรียบเทียบจากจำนวนของกิจกรรมที่ขอกดทำกิจกรรม TPM ในแต่ละ SM เทียบกับจำนวนของกิจกรรมที่ดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จและผ่านการตรวจวัดผลแล้วเท่านั้น

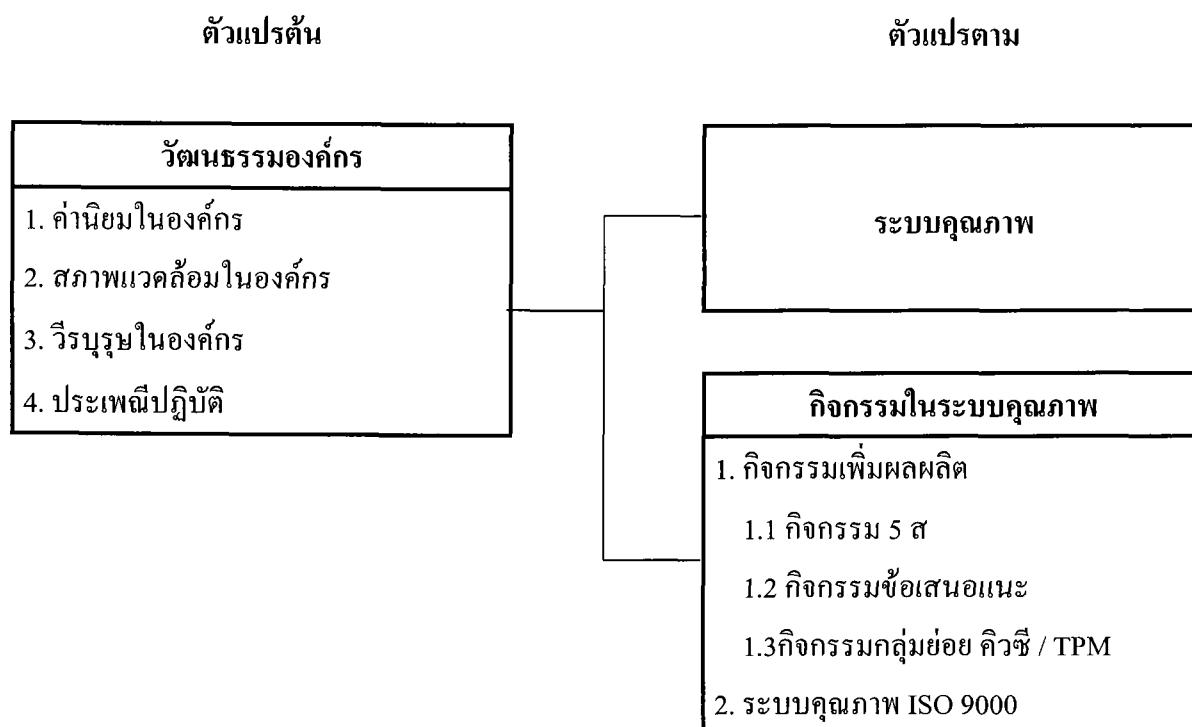
5.2 ระบบคุณภาพ ISO 9000 หมายถึง ระบบการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ โดยการจัดทำระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติตามระบบ เพื่อให้มาซึ่งใบรับรองระบบคุณภาพจากการตรวจติดตามของสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอ เอส โอ (สรอ.) โดยวัดจากการดำเนินการระบบการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ โดยการจัดทำระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติตามระบบแล้วเสร็จสมบูรณ์ และได้รับใบรับรองระบบคุณภาพด้วยของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มธุรกิจกับจำนวนของระบบคุณภาพ ISO 9000 รวมถึง ISO/IEC GUIDE 25 ที่ได้รับการตรวจประเมินและได้รับใบรับรองแล้วเท่านั้น

สมมุติฐานการศึกษาครั้งนี้ว่า

วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

แนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

โดยสรุปแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า (research conceptual framework) ระหว่างตัวแปร ดัง
แสดงไว้ในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยนั้น เพื่อความเข้าใจในเนื้อหาที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จึงขอนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับโดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
2. วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4.1 ค่านิยมในองค์กร
 - 2.4.2 สภาพแวดล้อมในองค์กร
 - 2.4.3 วีรบุรุษในองค์กร
 - 2.4.4 ประเพณีปฏิบัติ
3. ระบบคุณภาพ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
 - 3.1 ความหมายของคุณภาพ
 - 3.2 กิจกรรมเพิ่มผลผลิต
 - 3.2.1 ความหมายของการเพิ่มผลผลิต
 - 3.2.2 กิจกรรม 5 ส.
 - 3.2.3 กิจกรรมข้อเสนอแนะ
 - 3.2.4 กิจกรรมกลุ่มย่อย ประกอบด้วย กิจกรรม QC และกิจกรรม TPM
 - 3.3 ระบบคุณภาพ ISO 9000
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า

1. การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จัดตั้งตามการแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจที่มีพระราชบัญญัติตั้งขึ้นโดยเฉพาะ เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ชื่อย่อว่า ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2528 : 1) เป็นการสถาปนาองค์กรของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการปิโตรเลียมของประเทศขึ้นโดยตรงเป็นครั้งแรก พร้อมกันนี้ได้กำหนดให้ไอนทรัพย์สิน ลิทธิ หนี่สิน พนักงานและลูกจ้างขององค์การก๊าซธรรมชาติ องค์การเชื้อเพลิง และโรงกลั่นน้ำมันบางจากเข้ามาด้วยเพื่อดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม ได้แก่ การสำรวจ พัฒนา ผลิต จัดหา กลั่น สะสม สำรอง นำเข้า ส่งออก ขนส่ง ซื้อมาและจำหน่ายปิโตรเลียม ตลอดจนประกอบธุรกิจปิโตรเคมี

1.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับสถานการณ์ ในช่วงที่ ปตท. เริ่มก่อตั้งนับเป็นช่วงเวลาประเทศตกอยู่ในยุคของความยากลำบากจากวิกฤตการณ์น้ำมันโลกครั้งที่ 2 ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกกำลังพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งยังจัดหาได้ยากมาก ปตท. ในฐานะหน่วยงานของรัฐ ได้รับมอบหมายภารกิจสำคัญในการจัดหาให้น้ำมันให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ของประเทศท่ามกลางสถานการณ์ที่แปรปรวน อย่างไรก็ดีในยุคบุกเบิกนั้น ปตท. เป็นองค์กรใหม่ที่หลอมคนจากที่ได้รับโอนมาและรับพนักงานใหม่ การบริหารงานของ ปตท. ในยุคนั้นแบ่งโครงสร้างออกเป็นสามส่วนได้แก่

1. ส่วนกลางมีรองผู้ว่าการ 3 สายงานรับผิดชอบ คือ ปฏิบัติการ บริหาร และวางแผน
2. สำนักงานจัดจำหน่ายและสำรองผลิตภัณฑ์น้ำมัน (สจส.)
3. สำนักงานโครงการก๊าซธรรมชาติ (สกร.)

การบริหารงานในช่วงนี้จึงค่อนข้างยากลำบากเพราะพนักงานมาจากหลายหน่วยงาน ต่างวัฒนธรรมองค์กร และมีทัศนคติในการทำงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งอาคารที่ทำการก็กระจายอยู่หลายแห่ง (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2541 : 67-68)

1.2 โครงสร้างที่เน้นความคล่องตัวในระยะแรก

สถานการณ์ดังกล่าวนำมาสู่การปรับโครงสร้างองค์กรที่ต้องการความคล่องตัวในการทำงาน มีการรวมศูนย์การบังคับบัญชา เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปในทางเดียวกัน โดยที่ส่วนงานต่าง ๆ ต้องเกี่ยว

หนุนช่วยเหลือกันอย่างใกล้ชิด ร่วมปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการที่รัฐได้มอบหมายให้สำเร็จทั้งในกิจการน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ โครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสมในช่วงนี้จึงเป็นโครงสร้างที่แบ่งส่วนงานต่าง ๆ 7 ด้าน(การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2541 : 67-68) คือ

1. ด้านวิชาการและวางแผน
2. ด้านการตลาด
3. ด้านบัญชีและการเงิน
4. ด้านบริหาร
5. ด้านจัดหาและกลั่นน้ำมัน
6. ด้านปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ
7. ด้านกิจกรรมพิเศษ

โดยในแต่ละด้านมีรองผู้ว่าการเป็นผู้รับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ ปตท. นอกจากนั้นความสำเร็จของการก้าวไปสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดีของ ปตท. ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ. 2534 ทำให้ ปตท. ต้องปรับตัวเพื่อสร้างจิตสำนึกทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งต้องดำเนินตามแนวคิดของกระทรวงการคลังที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ภายใต้วัดแปดที่กำหนดไว้ 4 ประการ (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.2541 : 69) ได้แก่

1. อัตรารายได้نس่างรัฐ - ปตท. จะต้องนำเงินส่งรัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ
2. อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน (return on asset : ROA) - อัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (มูลค่าปัจจุบัน) ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6
3. อัตราค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการต่อต้นทุนทั้งสิ้น - ไม่เกินร้อยละ 20
4. อัตราเพิ่มของผลผลิต - ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี

1.3 ปรับโครงสร้างสู่ความเป็นมืออาชีพ

วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 ปตท. ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก ในแง่ภายในเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดี และเนื่องจาก ปตท. ได้ดำเนินงานด้วยโครงสร้างที่เน้นการปฏิบัติงาน (functional structure) มาเป็นเวลานานพอสมควร หากเมื่อขนาดของธุรกิจใหญ่มากขึ้น รวมทั้งมีธุรกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากกว่าในยุคเริ่มแรก ทำให้การดำเนินงานมีความซับซ้อน จนอาจทำให้การวิเคราะห์รายรับหรือการใช้จ่าย

ของธุรกิจไม่แจ่มชัด นอกจากนี้การบริหารงานในลักษณะรวมศูนย์ก็เป็นข้อจำกัดสำหรับการทำงานในโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจนทำให้ขาดความคล่องตัวได้ในภายหลัง

ในแง่ภายนอก สถานการณ์ทางด้านพลังงานของประเทศได้เปลี่ยนไปจากสภาพที่เคยขาดแคลนน้ำมัน ไปสู่ภาวะที่สามารถจัดหาน้ำมันได้ง่ายขึ้นมาก ประกอบกับประเทศประสบความสำเร็จจากการนำก๊าซขึ้นมาใช้ประโยชน์ ในขณะที่อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาถึง 10 ปี เป็นผลให้การใช้เชื้อเพลิงปิโตรเลียมของประเทศเติบโตอย่างรวดเร็วภายใต้การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ก้าวไปสู่การค้าเสรี

ดังนั้นหากแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น หน่วยที่ทำกำไร (profit center) และหน่วยให้การสนับสนุน (cost center) อย่างชัดเจน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำธุรกิจ รวมทั้งต้องกระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยมุ่งเน้นให้พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในส่วนการปฏิบัติการมากกว่าส่วนอำนวยการ ดังนั้นในการปรับโครงสร้างองค์กร ปตท. จึงแบ่งหน่วยงานออกเป็น 4 หน่วยธุรกิจ ตามลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน คือ

1. ธุรกิจน้ำมัน
2. ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
3. ธุรกิจบริการกลาง
4. ธุรกิจปิโตรเคมี

โดยในแต่ละธุรกิจมีผู้จัดการใหญ่ประจำแต่ละหน่วย (business unit) เป็นผู้รับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ ปตท. และให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าโครงสร้างแบบเดิม (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2541 : 69-70)

1.4 โครงสร้างมุ่งสู่มาตรฐานสากล

วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ปตท. ได้ปรับโครงสร้างใหม่อีกครั้ง เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจในเชิงพาณิชย์ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นโครงสร้างที่เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับแนวทางบริษัทชั้นนำของโลก คือได้พัฒนาขึ้นอีกขั้น จากรูปแบบหน่วยธุรกิจ ไปสู่รูปแบบของบริษัทในเครือ

รูปแบบนี้แบ่งบริษัทร่วมทุนต่าง ๆ ของ ปตท. พร้อมหน่วยธุรกิจที่บริษัทแม่ดำเนินงานอยู่ ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน และ ธุรกิจค้าน้ำมันในต่างประเทศ ให้กระจายอยู่ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ 4 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มธุรกิจสำรวจผลิตปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ
2. กลุ่มธุรกิจการกลั่น
3. กลุ่มธุรกิจน้ำมัน
4. กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี

แต่ละกลุ่มธุรกิจมีผู้อำนวยการกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแลบริหารร่วมทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากให้เป็นระบบ เป็นการดำเนินงานที่สามารถดูแลการลงทุนของ ปตท. ในกิจการต่าง ๆ ได้อย่างมีความชัดเจน และมีทิศทางภายใต้แผนกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ (synergy) สอดคล้องและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้เกื้อกันได้อย่างยิ่งย้งขึ้น จุดเด่นของการปรับโครงสร้างครั้งนี้ ก็คือรูปแบบองค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีความคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจออกไป โดยเฉพาะ 3 หน่วยธุรกิจหลักคือ

1. ปตท.น้ำมัน (ชกน.)
2. ปตท.ก๊าซธรรมชาติ (ชกก.)
3. ปตท. อินเตอร์เนชั่นแนล (ชกอ.)

โดยมีผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยธุรกิจ ทุกหน่วยธุรกิจมีรองผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายต่าง ๆ ดูแลการดำเนินงานที่สมบูรณ์ในตัว มีเป้าหมายของหน่วยธุรกิจชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน การดำเนินการผลิต หรือการตลาด การบริหารทางการเงิน ตลอดจนการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง โดยมี ปตท. สำนักงานใหญ่ (สนง.) เป็นกลุ่มงานสนับสนุน ให้การสนับสนุนแก่กลุ่มธุรกิจหลักขององค์กร ขึ้นตรงต้วว่าการ ปตท. (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2541 : 71-72)

สรุป การดำเนินงานของ ปตท. ในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ปตท. ได้ก้าวมาอย่างถูกต้องมาตั้งแต่ต้น ทั้งในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จนถึงการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตที่พนักงานมีส่วนร่วม สิ่งเหล่านี้เปรียบเทียบบเสมือนฐานรากที่สำคัญที่ทำให้ ปตท. ก้าวไปสู่ความสำเร็จในโครงการต่าง ๆ มากมาย ทำให้ ปตท. ได้ก้าวสู่การเป็นบริษัทน้ำมันชั้นนำของเอเชียในเวลาไม่นาน สามารถสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศ ด้วยการพัฒนาก๊าซธรรมชาติขึ้นมาให้ประโยชน์ เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการรักษาผลประโยชน์ของประชาชนท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจ โดยไม่ละทิ้งความห่วงใยต่อส่วนรวมด้วยการเอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอมา (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2541 : 76-77)

2. วัฒนธรรมองค์กร



2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เบนจามิน ชไนเดอร์ และ เดวิด อี โบเวน ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร (ศิริะ โอภาสพงษ์. 2541 : 391-392)ดังนี้

1. การรับรู้หรือแนวทางการคิดโดยสรุป ที่มีต่อสิ่งซึ่งมีความสำคัญในองค์กร
2. มีค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับเพราะเหตุใดสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นจึงมีความสำคัญร่วมกัน
3. สิ่งที่น่าจำจำเป็นต้องสร้างก็คือ พนักงานจะให้น้ำหนักกับการรับรู้ ที่ตนเองมีต่อการจัดการ การตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เวลาที่พวกเขาต้องการคาดคะเนว่า อะไรคือค่านิยม ความหมาย และสมมุติฐานจริง ๆ ของฝ่ายบริหาร โดยนำไปเทียบเคียงกับสิ่งที่ฝ่ายบริหารบอก

สมยศ นาวิการ (2538 : 115) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ความคาดหวัง และ ค่านิยมร่วมกันของบรรดาพนักงานภายในองค์กร และจะถูกถ่ายทอดจากพนักงานยุคหนึ่งไปยังพนักงานอีกยุคหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ได้สร้างบรรทัดฐาน กฎ ที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับได้ของพนักงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมาถึงพนักงานต่ำสุด งานพิธี หรือประเพณีจะแสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐาน และค่านิยมบางอย่างขององค์กร

จิรศักดิ์ จิยะจันทน์ (2540 :300) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นระบบของ ค่านิยมร่วมกัน และ ความเชื่อ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรูปแบบของพนักงานขององค์กร โครงสร้างขององค์กร และระบบควบคุมที่สร้างบรรทัดฐานทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดขึ้นไว้หลายมิติที่แตกต่างกัน วัตถุประสงค์หลักเน้นที่ค่านิยมร่วมกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรม

การพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรจะเน้นที่ประเด็นหลัก 4 ประเด็น(จิรศักดิ์ จิยะจันทน์. 2540 :300) คือ

1. เน้นที่บทบาทของวัฒนธรรมในการที่เป็นค่านิยมหลักอันหนึ่ง เช่น คุณภาพ ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนในการผลักดันกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร
2. เน้นที่ว่าทำไมมันจึงเป็นเรื่องยากสำหรับผู้มาในการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
3. ทำไมผู้นำต้องมีความรู้และมีความอ่อนไหวในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

4. เน้นที่บทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการปลูกฝังวัฒนธรรมทางด้านจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 :240 – 241) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นวิธีการซึ่งองค์กรใช้ปฏิบัติ หรือทำงานบางอย่างที่ได้รับการมอบหมาย เป็นชุดของระเบียบประเพณีปฏิบัติ และแนวทางของการคิด เป็นแบบความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่าง ๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์กร และจากความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้เอง จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรม การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า บรรทัดฐาน (norms) ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคล และของกลุ่มในองค์กร

เพททิกรู (Pettigrew. 1979) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ

ชิวัตซ์ และ เดวิส (Schwartz and Davis. 1981) มองว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ทักษะคิและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร วิธีการจัดการ และพฤติกรรมที่แก้ปัญหของคนในองค์กรนั้น

ชอีน (Schein. 1983) เชื่อว่าวัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมหรือสิ่งของเครื่องใช้ แต่เป็นข้อตกลงที่อยู่ได้ค่านิยม และกำหนดรูปแบบพฤติกรรมตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้ สถาปัตยกรรม การจัดที่ทำงาน การแต่งกาย ฯลฯ

โบรแมนน์ (Bormann. 1983) ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (norms) เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม

บางองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกกระจายไปตามฝ่ายต่าง ๆ และยากที่จะเห็นเมื่อมองจากภายนอกเช่น บางคนซื้อสัตย์ต่อสหภาพขณะที่บางคนสนใจเฉพาะเพื่อนร่วมงานที่อยู่ฝ่ายขาย ถ้าถามพนักงานเหล่านี้ว่าเขาทำงานทำไม เขาจะตอบว่า "เพราะเขาต้องการเงิน"

ในทางกลับกัน องค์กรบางแห่ง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากแน่นลึก และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเช่นทุกคนรู้เป้าหมายขององค์กร และทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เมื่อถามถึงคนเหล่านี้ว่าเขาทำงานที่นั่นทำไม คำตอบจะออกมาในทำนองว่า "เพราะรักงานให้บริการ และบริการที่ดีคือเป้าหมายของที่นี่" ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งสักปานใด วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือองค์กรนั้น มีผลกระทบต่องานทุกอย่าง นับตั้งแต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ

ใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน ฯลฯ เนื่องจากอิทธิพลเช่นนี้ จึงเชื่อได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือวิถีชีวิตขององค์กรจะทำให้มีความสามารถในการที่จะรักษาคุณสมบัติหรือลักษณะการจัดการ หรือลักษณะไว้ได้ตลอดไป

คน คือผู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรมองค์กรผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคลากรต่างถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่ม สภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมในองค์กรของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัยทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ผู้นำเหล่านี้พบวิธีสร้างวัฒนธรรมขององค์กร บทเรียนของผู้นำรุ่นบุกเบิกเหล่านี้จะถ่ายทอดมายังผู้จัดการรุ่นต่อ ๆ ไป รุ่นแล้วรุ่นเล่า

พฤติกรรมทางวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมทั้งหมดของแต่ละบุคคล ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้หรือไม่ก็ตาม จะเป็นพฤติกรรมทางกายภาพ หรือพฤติกรรมทางจิตใจก็ได้ พฤติกรรมทางวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะรวมเอาพฤติกรรมประจำวันไปจนถึงการกระทำที่เป็นเรื่องใหญ่โต มีพิธีรีตอง เป็นงานระดับชาติ ระดับประเทศ เช่น พิธีบรมราชาภิเษก เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นพฤติกรรมทางวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้เรียนรู้จากกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ไม่ใช่ทำได้เองโดยอัตโนมัติ จึงเป็นที่แน่นอนว่า แต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันออกไป ระบบการทำงานของแต่ละสังคมจะถูกกำหนดโดยความเป็นไปทางวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะกำหนดคุณค่าให้กับงาน แรงจูงใจที่จะทำงาน และความหมายของการทำงานให้แตกต่างกันออกไป กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้การดำเนินงานแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ คือ (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2535 : 25 - 26)

1. ความเหมาะสมของปริมาณงาน
2. ช่วงเวลาของการทำงาน
3. อัตราการทำงาน
4. กิจกรรมที่สามารถจะทำได้ควบคู่ไปกับการทำงาน
5. งานใดควรทำในที่ลับ งานใดควรทำในที่สาธารณะ
6. งานใดเหมาะกับเพศ หรือวัยใด

สรุป วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน ค่านิยมร่วมกันของบรรดาพนักงานภายในองค์กร ความเชื่อ ความคาดหวัง สิ่งผู้นำจำเป็นต้องสร้างขึ้น ประเพณีปฏิบัติ และจะถูกถ่ายทอดจากพนักงานยุคหนึ่งไปยังพนักงานอีกยุคหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ได้สร้างบรรทัดฐาน กฎ ที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับได้ของพนักงาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมาถึงพนักงานต่ำสุด งานพิธี หรือประเพณีจะแสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐาน และค่านิยมบางอย่างขององค์กร

✓ 2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องผูกมัด วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย(กริช สืบสนธิ์. 2538 : 5 - 6)

สมยศ นาวิการ (2538 : 116) ได้สรุปและชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์การผลการดำเนินงานขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรจะถ่ายทอดเอกลักษณ์แก่พนักงาน
2. วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างความผูกพันของพนักงานต่อบางสิ่งมากกว่าตัวพวกเขาเอง
3. วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างความมั่นคงแก่องค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง
4. วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกรอบของการอ้างอิงแก่พนักงานเพื่อการดำเนินงานขององค์กร และใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมที่เหมาะสม

2.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิสัยทัศน์ สร้างขนบธรรมเนียม ประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่าวสารวัฒนธรรมจะเป็นองค์กรที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป ดำเนินเรื่องเล่าขาน วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวสั้นๆ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการงาน

หากคิดว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร วิถีบริหาร จัดการคน มิใช่ดูจากรายงานผลจากคอมพิวเตอร์ แต่โดยการสร้างเสริมวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน วัฒนธรรมเป็นค่านิยมที่นำพฤติกรรมอันทรงพลัง ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายดีขึ้นใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแข็งแกร่ง คือ กฎระเบียบไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรว่า เขาควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่างๆ การที่เขารู้สึกว่า องค์กรคาดหวังอะไร บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ น้อยลง ในองค์กรที่วัฒนธรรมไม่แข็งแกร่ง บุคลากรจะเสียเวลาในการพยายามค้นหาว่า เขาควรทำตัวอย่างไร หรือควรทำอะไร ดังนั้นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างน่าประหลาดใจ มีการประมาณว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งบุคลากรจะทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน

2. วัฒนธรรมแข็งแกร่ง ทำให้มีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่ตนทำดีขึ้น มีแนวโน้มว่าจะทำงานนั้นหนักขึ้น เมื่ออาจารย์สามารถพูดอย่างเต็มปากว่า "ฉันสอนอยู่จุฬา"กับการพูดว่า "ฉันเลี้ยงชีพโดยการสอนหนังสือที่มหาวิทยาลัย"คำตอบที่ได้ยินกลับมามีความต่างกัน "จุฬา มหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุด" เขาจะรู้ทันทีว่าตนเองสังกัดอยู่กับมหาวิทยาลัยที่มีเอกลักษณ์เด่นเฉพาะตัวเช่นนี้ สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วความรู้สึกเช่นนี้มีความหมายมากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรธุรกิจ ถ้าการติดต่อซื้อขายกับลูกค้าจะต้องใช้เวลาทำงานต่ออีกสักครึ่งชั่วโมง ครึ่งวันเขาก็ยินดีทำหากหลังจากนั้นบอกได้ว่า ตนเองมาจากบริษัทอะไรแล้ว ลูกค้ากล่าวทักว่าเป็นบริษัทชั้นยอด มีความเป็นเลิศในการให้บริการแน่นอน โดยส่วนรวมแล้วความรู้สึกที่ดีของพนักงานขายย่อมมีผลต่อยอดขายของบริษัท

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออก หรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กรทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม อันที่จริงแล้วความไม่เข้าใจเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในสิ่งที่

เขาเห็น ได้ยิน ได้รับรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะจัดการความไม่แน่ใจนี้ได้ เพราะจะชี้ให้เห็นโครงสร้างมาตรฐานและค่านิยมวัฒนธรรมที่มีอยู่อาจกล่าวได้ว่าองค์กรอาจเป็นสถาบันสุดท้ายของสังคมที่สามารถมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องแก่คนรุ่นใหม่ในสังคมให้เลิกความจืดจาง ไม่มีการวางแผนการทำงาน การใช้ชีวิต ฯลฯ หล่อหลอม คนรุ่นใหม่ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

คนในทุกอาชีพ ทุกระดับ จำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรม เข้าใจว่าวัฒนธรรมทำงานอย่างไร เพราะวัฒนธรรมมีผลมหันต์ต่อชีวิตการทำงาน คนที่เพิ่งเริ่มเข้าทำงานอาจคิดว่างานก็คืองาน แต่ความจริงแล้วเมื่อเขาเลือกทำงานที่ใด เท่ากับเขาเลือกวิถีทางดำเนินชีวิต วัฒนธรรมในองค์กรอาจทำให้เขาเป็นคนเฉื่อยชาหรือปราดเปรียว เป็นผู้จัดการที่ทรหด เป็นครูที่อดทน เป็นคนมีความรับผิดชอบนิยมการรักษามิตรภาพ ทำงานเป็นทีมหรืออยู่ตัวคนเดียว ต่อเมื่อเวลาผ่านไปหลาย ๆ ปีเขาก็จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมนั้น โดยไม่รู้ตัว และเมื่อเปลี่ยนงานใหม่นั้นแหละเขาจะพบความประหลาดใจถึงความแตกต่างของที่ทำงานเก่ากับที่ทำงานใหม่

ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (culture shock) เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ว่า ทำไมคนจึงพลัด เมื่อออกจากองค์กรหนึ่งไปทำงานในอีกองค์กรหนึ่ง การที่เขาพลัดนี้ได้เนื่องมาจากการทำงาน แต่เนื่องจากเขาอ่านวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจ และไม่คาดคิดมาก่อน

นอกเหนือจากพิจารณาความสำเร็จเฉพาะบุคคลแล้ว ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจชัดเจนว่าวัฒนธรรมทำงานอย่างไร ถ้าเขาต้องการทำสิ่งที่กำหนดไว้ให้สำเร็จถ้าเขากำลังพยายามสร้างฝ่ายการตลาดที่ขายไปวันหนึ่ง ๆ ให้ทรหดแข่งกับคนอื่น ๆ ได้ เขาก็ต้องทำงานหนัก ต้องรู้ว่าสร้างวัฒนธรรมอย่างไรอยู่อย่างสบาย ๆ ของเขาให้รู้กฎใหม่ ๆ ของเกมนี้ หากผู้บริหารต้องการให้ทุกคนรับผิดชอบเข้าประชุมตรงต่อเวลาแน่นอนเขาจะต้องมาประชุมไปตามเพราะหากเป็นเช่นนั้นผู้บริหารกำลังสร้างวัฒนธรรมวัฒนธรรมของการไม่เห็นคุณค่าของการประชุม คุณค่าของความตรงต่อเวลา โดยตนเองทำตัวเองเป็นแบบอย่าง อย่าแสดงพฤติกรรมที่ตนไม่ต้องการนั่นเอง

ประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้บริหารหลักอาจมองข้ามส่วนผสมสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร โดยมองข้ามอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อคน หรือมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรม วัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่อาจเป็นวัฒนธรรมเก่า ๆ ที่มีความหมายมีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแตกแยก กระจายและไม่เป็นที่เข้าใจตรงกัน วัฒนธรรมที่มีอยู่อาจสร้างความหมายที่ชัดเจนหรืออาจทำให้เกิดความสับสน มีคม่น อาจเป็นวัฒนธรรมที่มั่งมัน

แข็งแกร่ง หรือเป็นวัฒนธรรมที่เย็นชืด เลื่อนถาง การเข้าใจวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้จัดการระดับสูงชี้ชัดได้ว่า ทำไมองค์กรจึงประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความรู้และความเข้าใจว่าจะสร้างและจัดการวัฒนธรรมอย่างไรจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างรอยประทับผลงานอันทรงคุณค่าแก่บริษัทนานเท่านาน

ทุกองค์กรสามารถมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งได้ ถ้าผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า องค์กรวัฒนธรรมลักษณะใดอยู่ แม้ว่าจะมีอยู่อย่างเลื่อนถางก็ตามความสำเร็จในส่วนนี้ขึ้นกับว่าผู้จัดการระดับสูงสามารถอ่านวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ได้ถูกต้องเพียงไรสามารถขัดเกลา ปรับให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมได้อย่างไร

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความสำเร็จให้องค์กร โดยการสร้างและชี้นำความคิดเห็นสร้างค่านิยมร่วมกันและเป็นผู้นำในด้านอื่น ๆ เขาเข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กร ผู้ก่อตั้งสถาบันในสมัยก่อน ๆ ต่างเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและเขาทุ่มเทเวลาให้กับเรื่องนี้ เขาเหล่านี้เห็นว่าตัวเองเปรียบเสมือนตัวละครต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ ในบริษัท ต้องรู้วิธีสร้างเสียงเพลงประกอบ ตลอดจนสร้างเหตุการณ์เหมือนจริงที่ทำให้ทุกคนเอาจริงไปคิดเป็นการบ้าน องค์กรมีส่วนหล่อหลอมชีวิตของแต่ละคน จึงไม่ถึงเลที่จะชี้แนะ มาตรฐานที่ทุกคนควรยึดถือ ถ้าต้องการเป็นสถาบันที่ยิ่งใหญ่

No. 2 1.20 - 22

✓ 2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร จะประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วิถีบุรุษในองค์กร ประเพณีปฏิบัติ

✓ 2.4.1 ค่านิยมในองค์กร

ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ "ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย" ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ผู้จัดการในบริษัทเหล่านี้มักพูดถึง ความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่กระอักกระอ่วนใจ และเขามักทบทวนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

ความหมายของค่านิยมองค์กร ค่านิยม คือ ความเชื่อที่มั่นคงถาวร ซึ่งวิถีทางที่ควรปฏิบัติ หรือ สถานะที่ควรเป็น ค่านิยมจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่บุคลากรจะต้องมีและเหตุผลอันถูกต้องซึ่งชี้นำหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรมการได้รตรง และการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น ภายในองค์กร

จะมีแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งซึ่งวัฒนธรรม ค่านิยมเป็นฐานบอกถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ค่านิยมจะระบุเป้าหมายขององค์กรและเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าเป้าหมายนั้นสำเร็จบรรลุหรือไม่ ค่านิยมเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้สมาชิกผูกพันกับองค์กรและปฏิบัติงานประจำวันตามแผน สมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกันและการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่ยึดถือร่วมกันนี้เป็นเรื่องที่ทนไม่ได้

ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982) ระบุว่าบริษัทที่เป็นเลิศทุกแห่งที่เขาได้ศึกษาแสดงให้เห็นหรือบอกกล่าวชัดเจนว่าอยู่เพื่ออะไร และบริษัทเหล่านี้หล่อหลอมค่านิยมอย่างเอาใจจริงอย่างยิ่ง ผลการศึกษาผู้จัดการจำนวน 1,500 คน จากองค์กร หน่วยงานทุกประเภท ทุกระดับการจัดการ เพื่อหาว่าระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมส่วนตัว มีค่านิยมใดร่วมกันอยู่บ้างพบว่าค่านิยมที่จะร่วมกันได้เกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้สึกถึงความสำเร็จของบุคคล
2. ความผูกพันกับองค์กร
3. ความเชื่อมั่นในตนเองในอันที่จะใจผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมที่มีศีลธรรม มีความถูกต้อง
5. ผลงานตกต่ำ ความเครียด และความกังวลของตน
6. การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
7. การปฏิบัติที่ดีต่อผู้ถือหุ้นขององค์กร

ค่านิยมร่วมกันเป็นแกนสำคัญในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หากค่านิยมขององค์กรกับค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกันมากเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรดังกล่าวเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการดำเนินการมากเท่านั้น

ค่านิยมในบางเรื่องเป็นค่านิยมกว้าง ๆ เช่น "ความก้าวหน้าคือผลผลิตสำคัญที่สุดของเรา" หรืออาจเป็นเรื่องแคบ ๆ "เราคือหลักประกันอันเป็นเลิศ" บางเรื่องสร้างความคิดฝัน เช่น "รวมกันเราอยู่แยกกันเราตาย" ค่านิยมสามารถบอกคนว่า จะทำงานร่วมกันอย่างไร เช่น "แรงเป็น 2 เท่าเมื่อเราช่วยกันทำ" หรือสร้างแรงกระตุ้นผลักดัน เช่น "ยอดขายเพิ่ม ร้อยละ 15 และรายได้เพิ่มขึ้น" ค่านิยมถ้ามีคุณค่าจะเป็นจุดรวมความสนใจของทุกคน "สิ่งที่ทุกคนที่นี้เอาใจใส่จริง ๆ คือ คุณภาพ" แต่ถ้าค่านิยมหมดคุณค่า คนมักไม่สนใจอะไรนอกจากทำงานตามหน้าที่ให้เสร็จไปวันหนึ่ง ๆ

ผู้บริหาร "ที่เชื่อมั่นในระบบ" มักไม่ค่อยให้ความสนใจกับค่านิยมขององค์กรมากนัก ค่านิยมไม่"แข็ง" เหมือนกันโครงสร้างองค์กร นโยบาย กลวิธี หรืองบประมาณ ค่านิยมมักไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อใครพยายามบันทึกค่านิยมไว้เป็นทางการ เพื่อเป็นปรัชญาขององค์กร มักทำให้

อี๊ดอัใจในภายหลัง เพราะจะมีคนถามว่าปฏิบัติได้หรือ และมีหลายคนมองไปด้านตรงข้ามคงมีปัญหาอะไรกระมังและทำไม่ได้จึงเขียนค่านิยมเช่นนี้ไว้ บางหน่วยงานจึงมีค่านิยมร่วมกันเป็นการภายใน

IBM เป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงาน IBM ให้คุณค่าต่อการบริการลูกค้า ในทางปฏิบัติหมายความว่าพนักงานต้องติดต่อกับลูกค้าทุกคนตลอด 24 ชั่วโมง ให้บริการลูกค้าหลังการขาย และจัดหาสินค้า ผลผลิตของบริษัทที่ลูกค้าจะนำไปใช้ได้ตามความประสงค์โดยจะต้องมีราคาถูกที่สุด ตั้งแต่ผู้จัดการระดับสูงจนถึงพนักงานขายระดับล่างสุด ทุกคนมีค่านิยมร่วมกันว่า IBM หมายถึง บริการ ข้อความนี้มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในบริษัทและกับลูกค้า ใครก็ตามที่ละเมิดกฎข้อนี้จะถูกลงโทษ (sanction)

สังคมทุกวันนี้มีความสับสนเนื่องจากความไม่แน่ชัดของค่านิยมต่าง ๆ ในโลก ซึ่งก้าวไปอย่างรวดเร็ว มีใครรู้บ้างไหมว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง แม้ว่าค่านิยมนั้นจะน่าฟัง น่าทำตาม น่าเชื่อถือ เป็นค่านิยมที่เห็นชัดว่าเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรนั้น แต่ถ้าค่านิยมนั้นดูห่างไกล คนจะเลือกรับเฉพาะค่านิยมที่นำไปปฏิบัติได้ ถ้าบุคลากรรู้ว่าบริษัทมุ่งหวังอะไร ถ้าเขารู้ว่าตนเองควรมีมาตรฐานอะไร เมื่อนั้นเขามักตัดสินใจไปในแนวทางที่สอดคล้องกับมาตรฐาน เขาจะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์กร เขาจะได้รับแรงกระตุ้นเพราะชีวิตในองค์กรมีความหมายสำหรับเขา

บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย (คู่มือการจัดการ. 2534) กล่าวว่า ตั้งแต่เดือน กันยายน ปี 2532 เป็นต้นมา บริษัทจะเข้าสู่ระบบการจัดการยุคใหม่ หลังจากที่ได้ผ่านยุคของการเป็นสาขา 2499-2503 และได้ก้าวเข้าสู่ยุคแรก คือ 2504-2523 ซึ่งใช้รูปแบบการจัดการและการจ้างงานที่ยึดถือคุณลักษณะของระบบอาวุโส (seniority system) การจ้างงานตลอดชีวิต (lifetime employment) และความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งแบบชาวญี่ปุ่น (strong japanese management leadership) บริษัทได้เข้าสู่ยุคที่สอง 2524-2528 บริษัทต้องตอบสนองต่อการแข่งขันที่มีมากขึ้น จึงสำรวจเตรียมโครงสร้างการจัดการเพื่อความเป็นผู้นำด้านการตลาด และนำเอาระบบ TQC เข้ามาใช้ในการผลิตด้วยวิธีการของ กิจกรรม คิวซี และ 5 ส. พร้อมกับการประกวดความคิด (idea contest) แม้ว่าจะได้ผลแต่บริษัทก็ต้องการระบบการจัดการที่ได้ผลจึงก้าวเข้าสู่การจัดการ "ยุคใหม่" เริ่มในปี 2529 ซึ่งคาดหมายว่าบริษัทจะต้องใช้เวลานานนับปีกว่าจะก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ได้ จึงกล่าวแต่แรกว่าจะเริ่มใช้จริงในปี 2532

ระบบการจัดการยุคใหม่ของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันโดยเรียกชื่อว่า การปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน (corporate culture) บริษัทเป็นองค์กรที่เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมและนำมาผนวกกับการสื่อสาร การฝึกอบรม เพื่อสร้างระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย

องค์ประกอบสำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน คือ

1. ทัศนคติและกฎเกณฑ์ร่วมกัน (shared values)

2. กระบวนการในการตัดสินใจหรือแบบแผนความคิด (decision-making processes. or thinking pattern)

3. วิธีการดำเนินงานหรือแบบแผนการปฏิบัติงาน (how to proceed with jobs, or acting pattern)

บริษัทมีความเชื่อมั่นมากกว่าค่านิยมร่วมกัน หรือที่เรียกว่ากันว่า ทักษะและกฎเกณฑ์ร่วมกันเป็นหัวใจสำคัญของการปลูกฝังจิตสำนึกต่อบริษัท ค่านิยมร่วมกันนี้เป็นความคิดและความเชื่อมั่นพื้นฐานที่นำไปสู่ความสำเร็จเป็นตัวกำหนดมาตรฐานแห่งความสัมฤทธิ์ผล

บริษัทพยายามสร้างค่านิยมร่วมกัน คือ ความพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยมุ่งที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด เอาใจใส่ลูกค้าดีที่สุด (เห็นอกเห็นใจห่วงใย) ภาพพจน์ที่ดีที่สุด และสัมผัสแห่งความเข้าใจ บริษัทได้พยายามอบรมเสริมสร้างทักษะในการจัดการยุคใหม่ เสริมสร้างทัศนคติ อุดช่องว่างต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ฯลฯ นั่นคือ ที่มาของค่านิยม คุณคือคนสำคัญ ของบริษัท โคโยต้าแห่งประเทศไทย ในปัจจุบัน

จากการที่ค่านิยมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผู้บริหารองค์กร จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ การหล่อหลอมและการสร้างค่านิยมจึงเป็นงานสำคัญของระบบการจัดการสมัยใหม่ จากการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จและให้ความสนใจเรื่องค่านิยม มีลักษณะตรงกัน 3 ประการคือ

1. บริษัทมีสิ่งที่มุ่งหวัง นั่นคือ บริษัทมีปรัชญาที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่ามุ่งดำเนินธุรกิจอย่างไร

2. ฝ่ายจัดการให้ความสนใจอย่างยิ่งต่อการหล่อหลอม จัดเกลาค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสภาพธุรกิจของบริษัท และสื่อสารค่านิยมนั้นให้รู้กันทั่ว

3. ค่านิยมเหล่านี้รู้กันดีและทุกคนที่ทำงานในบริษัทยึดถือด้วยกัน นับตั้งแต่บุคลากรระดับล่างสุด จนถึงฝ่ายจัดการอาวุโส

ค่านิยมที่ผูกมัดบริษัทและผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยกันคืออะไร มาจากไหนและที่สำคัญคือ ค่านิยมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร

เหล่านี้เป็นคำถามที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องหาคำตอบหากเห็นความสำคัญของการสร้างค่านิยม คงเล็งไม่พ้นที่เขาต้องเป็นคนสร้างขึ้น ปฏิบัติตนเองเป็นแบบอย่าง และพยายามปลูกค่านิยมนั้นให้เป็นที่ยอมรับต่อไปอย่างต่อเนื่อง

หากใครก็ตามมีโอกาสไปเยี่ยมที่ทำการหรือสำนักงานใหญ่ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย จะเห็นข้อความที่เขียนไว้อย่างมั่นคงภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัท คือ

ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

เชื่อมั่นในคุณค่าของคน

เชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

สิ่งเหล่านี้ คือ ค่านิยมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นอย่างประณีตบรรจง ไม่ว่าบุคลากรจะยอมรับทุกคนหรือไม่แต่อย่างน้อยเขาทราบว่านี่คือวิถีทางที่คนที่นี่ทำงานกัน ประดูทางเข้าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีข้อความติดไว้ด้วยว่า "ทำงานเสมือนหนึ่ง คนในครอบครัวเดียวกัน"

บริษัทท่องเที่ยวที่น่าสนใจชื่อ ธรรมชาติ แอนด์ ซี.ซี.ทัวร์ เป็นบริษัทท่องเที่ยว 1 ใน 400 บริษัททั่วประเทศ ปลูกฝังค่านิยมที่พนักงานกว่า 30 คน ยึดถือร่วมกันคือ บริการประทับใจ ซึ่งฟังดูแล้วก็ไม่น่าจะแตกต่างกับกิจการธนาคารทั้งหลาย แต่ค่านิยมที่น่าสนใจคือ พนักงานทุกคน หรือส่วนใหญ่ยอมรับว่า ในฐานะผู้ให้บริการพวกเขาทุกคนจะต้อง ดื่มนอนที่หลัง ไม่ว่าทัวร์นั้นจะใกล้หรือไกลแสนไกล

ค่านิยมในหน่วยงานขององค์กร เป็นที่สงสัยกันอยู่เสมอว่าจะเป็นไปได้เพียงใดที่หน่วยงานต่าง ๆ จะมีหรือสร้างค่านิยมของตนเองขึ้น คำตอบ คือ เป็นไปได้เสมอ หากพนักงานในหน่วยงานนั้นเห็นชอบและต้องการยึดค่านิยมใดเป็นแนวทางในการปฏิบัติและค่านิยมนั้นไม่ขัดต่อค่านิยมขององค์กรโดยรวม โรงงานกระเบื้องกระดาษ ในเครือซีเมนต์ไทย เขียนข้อความตัวโตเต็มผนังโรงงานด้านนอกไว้ว่า "ประพฤติก มีน้ำใจ ใฝ่ความรู้ คู่คุณธรรม" พร้อมกับระบุชื่อผู้คิดข้อความไว้ด้วยว่า คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ได้ให้คำขวัญหรือข้อพึงระวังเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานไว้ว่าดังนี้

"อุบัติเหตุเพียงหนึ่งครั้ง อาจสิ้นหวังทั้งชีวิต"

"เตือนตน เตือนมิตร ร่วมพิชิตอุบัติเหตุ"

"เคารพกฎ และวินัย คือหัวใจลดอุบัติเหตุ"

"รักชีวิต รักอนาคต โปรดถือกฎความปลอดภัย"

เหล่านี้เป็นคำขวัญ หรือคำเตือน หรือเป็นค่านิยมที่โรงงานโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย และอาจพบข้อความที่คล้ายคลึงกันนี้ได้ตามโรงงานต่าง ๆ ซึ่งแน่นอน ค่านิยม เหล่านี้มักจะไม่มีพบที่ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด หรือที่สำนักงานผู้อำนวยการ

ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะพื้นฐานขององค์กรแสดงให้เห็นทัศนคติที่ต่างจากคนในองค์กรอื่น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น ทำให้เขามีความรู้สึกพิเศษ รู้สึกแตกต่างออกไป ยิ่งไปกว่านั้น ค่านิยม คือ ความจริงที่อยู่ในจิตใจของคนส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ไม่ใช่อยู่แต่ในใจผู้บริหารอาวุโสเท่านั้น ด้วยความผูกพันเช่นนี้เองที่ทำให้ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของพนักงาน

สำหรับบุคคลภายนอกแล้ว วลี หรือคำพูดเกี่ยวกับค่านิยมต่าง ๆ อาจฟัง หรืออ่านแล้วไม่รู้เรื่องความจริงแล้ว คำพูดหลายคำเป็นเหมือนสโลแกนที่ใช้ในการโฆษณา (เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน ฯลฯ) คำพูดเกี่ยวกับค่านิยมนี้จะมีความหมายลึกซึ้งมากกว่าสโลแกนก็เมื่อจับใจและตรงกับสิ่งที่คนในองค์กรเชื่อถือ ในองค์กรแต่ละแห่งคำพูดที่แสดงถึงค่านิยมเหล่านี้จึงมีความหมายต่างกัน

วลีหรือคำพูดเหล่านี้เรียกว่าเป็น "ค่านิยมหลัก" ถือได้ว่าเป็นแก่นของปรัชญาขององค์กรคำพูดที่มีลักษณะ คล้ายคำขวัญ ทำให้มองเห็นส่วนต่าง ๆ ของระบบอันซับซ้อนที่ประกอบด้วยความสำเร็จเกี่ยวกับวิธีทางที่องค์กรควรบรรลุได้อย่างชัดเจน ค่านิยมและความเชื่อถือเหล่านี้สัมพันธ์อย่างแนบแน่นแนวคิดพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และชี้แนวทางให้บุคลากรปฏิบัติตาม

การสร้างระบบค่านิยม แม้ว่าค่านิยมจะเห็นได้ชัดเจนในคำพูด 2-3 คำที่ใช้เป็นคำขวัญในการโฆษณา แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งอุดมไปด้วยค่านิยม ความเชื่อที่พัฒนามาเป็นหลาย ๆ ปี ค่านิยมเหล่านี้มาจากไหน ส่วนใหญ่แล้วมาจากประสบการณ์ จากการทดสอบว่า อะไรใช้งานได้ อะไรใช้งานไม่ได้ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจขณะนั้น ขณะที่ตัวบุคคลในองค์กรเองก็มีอิทธิพลในการหล่อหลอมมาตรฐานและความเชื่อขององค์กร ดังนั้น ค่านิยมมักถูกคิดค้นและสร้างขึ้นโดยผู้บริหาร องค์กรเขาคิดว่าควรสร้างค่านิยมใด และประกาศใช้ค่านิยมนั้น คำว่าค่านิยมจึงอาจแสดงอยู่ในอุดมการณ์ โยบาย สุนทรพจน์ หรือคำกล่าวต่าง ๆ จากนั้นก็คอยเฝ้าดูความเชื่อถือ การยอมรับ การนำไปปฏิบัติของบุคลากร

ค่านิยมอาจมาจากการคิดค้นของบุคลากรเอง ในการประกวดความคิดในการประชุมกลุ่มเพื่อทำงาน ซึ่งค่านิยมที่มาจากพนักงานเองนี้จะเป็นที่เชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับยอมรับและการนำไปปฏิบัติ หากสัมภาษณ์พนักงานขององค์กรจะพบว่าพนักงานไม่ว่าในองค์กรใดจะมีแนวความคิด ความเชื่อ ที่แตกต่างกันออกไป บางครั้งจะพบแนวทัศนะทางบวกที่ดีต่อการทำงานในองค์กรนั้น แต่บางครั้งจะพบแนวทัศนะทางลบ ซึ่งเป็นเครื่องเตือนใจผู้บริหารองค์กรได้ว่า หากบุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนะหรือค่านิยมส่วนตัวไปในทางที่ไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน ควรรีบแก้ไขและอุดช่องว่างเหล่านั้นโดยเร็ว เพราะบุคลากรจะต้องสื่อสารกันและแลกเปลี่ยนทัศนะกันตามโอกาสอันควร การแพร่สะพัดของค่านิยมที่ไม่มีประโยชน์มีโอกากระบายไปทั่วองค์กรได้ง่าย เช่น พวกใครพวกมัน ตัวใครตัวมัน ไม่หลบไม่อยู่ได้ไม่นาน หลบ ๆ อยู่ ๆ อยู่ได้สบาย ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร

ค่านิยมอาจมาจากบุคคลภายนอก องค์กรอาจมีโอกาสด้อนรับบุคคลภายนอกที่มาเยี่ยมชมและได้รับฟังทัศนะหรือค่านิยม ที่บุคคลผู้นั้นมีต่อองค์กร ผู้เขียนเคยมีโอกาสไปเยี่ยมชมโรงงานชั้นเฟอรันิเจอร์ ซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มบริษัทป่าไม้สันติ มีคุณสันติ วัยกรณ์วิจิตร เป็นประธานกรรมการ และที่โรงงานได้พบกับ คุณทวีศักดิ์ วัยกรณ์วิจิตร ผู้จัดการ บริษัท ชั้น เฟอรันิเจอร์ ผู้เขียนเข้าใจผิดตลอดเวลาว່บริษัทที่ทำเฟอรันิเจอร์ไม้ส่งออกจะต้องเป็นตัวแทนทำลายป่าไม้เมืองไทย โดยเฉพาะไม้สัก แต่ภาย

หลังจากที่ได้ดูกิจการของโรงงานจึงทราบว่า โรงงานนำเข้าไม้สักจากต่างประเทศ นำมาใช้อย่างประหยัดทุกชิ้นแม้แต่เศษเล็กเศษน้อย ไม่เคยทอดทิ้ง บริษัทในกลุ่มนี้ทราบว่าตนเองกำลังทำอะไรกับทรัพยากรของโลกแต่ก่อนเมื่อเห็นว่าไม้สักถูกนำมาใช้กะสลักหรือนำมาทำเฟอร์นิเจอร์อะไร มีเศษทิ้งมากมายเมื่อใดผู้เขียนจะต้องกล่าวคำหั้นทุกครั้งไป มาคราวนี้เมื่อได้พบเห็นด้วยตัวเองได้ชมวิธีการผลิต ตลอดจนการปลูกป่าอย่างจริงจัง การนำไม้ยางพาราจากสวนยางเก่ามาแปรบาง ๆ ราวกับกระดาษ และนำส่วนที่เหลือไปใช้จนหมดแม้แต่เปลือก จนถึงเศษผงเศษไม้เล็ก ๆ ของบริษัทในเครือ ผู้เขียนถึงกับอุทานอย่างจริงใจว่า "ที่นี่ไม่ใช่ไม้หมดจนหยุดสุดท้าย" ซึ่งพนักงานที่ได้ยินต่างยอมรับ แต่ผู้เขียนก็ไม่ทราบว่าคำพูดของตนเองนั้นจะได้รับการยอมรับไปขยายเป็นค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กรหรือไม่อย่างไร มีมากมายหลายโอกาสที่องค์กรอาจได้รับแนวคิดด้านค่านิยมที่ควรปลูกฝังจากบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ภิภุ ฯลฯ เพียงแต่จะต้องมีผู้นำซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ที่จะนำแนวคิดนั้นมาสานต่อ และใช้เป็นค่านิยมที่เป็นประโยชน์ในองค์กรต่อไป

✓ อิทธิพลของค่านิยมองค์กร ค่านิยมขององค์กรมีผลต่อองค์กรในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่จะผลิตอะไรจนถึงวิธีเลี้ยงดูพนักงานองค์กรที่ดำเนินการ โดยมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมักสะท้อนค่านิยมเหล่านั้น โดยองค์กรจะมีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น กรณีที่เห็นชัดที่สุดคือ บริษัทใดที่มีความเชื่อในค่านิยมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายก็จะควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด มีรองประธานฝ่ายการเงินและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเป็นสมาชิกผู้นำในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบแต่ละหน่วยงานมักจะรายงานต่อเจ้าหน้าที่ตรวจสอบขององค์กรโดยตรงแทนที่จะรายงานผู้จัดการหน่วยงานนั้น โดยปกติและส่วนใหญ่แล้วระบบการจัดการที่ปรากฏเป็นระบบที่เน้นเรื่องงบประมาณ การควบคุมการปฏิบัติงาน และแม้แต่ในแผนระยะยาวก็ยังมุ่งที่จะควบคุมด้านการเงิน - (๓)

บริษัทที่มีค่านิยมมุ่งไปที่ตลาดภายนอกจะมีรองประธานการตลาดอาวุโสหลายคน และยังมีผู้จัดการฝ่ายผลิตหรือผู้จัดการสินค้าเฉพาะตัวเพื่อจะได้ดูแลการขายสินค้าตัวนั้น นอกจากนี้ยังมีระบบรวบรวมการกลั่นกรองข้อมูลเกี่ยวกับบรรณนิมของผู้บริโภค ปฏิกริยาของผู้บริโภคต่อผลิตผล และความเคลื่อนไหวของคู่แข่งต่างๆ ทางด้านการตลาด

ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรจะบอกได้ว่า องค์กรควรจะเอาใจใส่เรื่องใดมากที่สุด เช่นในบริษัทหนึ่งอาจจะสนใจการปฏิบัติงานมากที่สุด บริษัทที่สองสนใจความสัมพันธ์กับภายนอก บริษัทที่สามสนใจแผนงานระยะยาว ค่านิยมและความเชื่อยังชี้ว่า องค์กรจะใช้ข้อมูลข่าวสารลักษณะใดเพื่อการตัดสินใจ ในองค์กรหนึ่งอาจใช้ประสบการณ์เก่า ในขณะที่อีกแห่งหนึ่งต้องวิเคราะห์ตัวเลขให้ละเอียด นอกจากนี้ยังชี้ว่าคนประเภทใดที่เป็นที่เคารพนับถือในองค์กร วิศวกรหรือพนักงานขายหรือพนักงานการเงิน

ค่านิยมยังมีบทบาทสำคัญที่ว่า บุคลากรจะก้าวไกลในองค์กรนั้นได้อย่างไรถ้าปรัชญาของบริษัทเน้นที่การพัฒนาผลิตผล คนที่มีฝีมือก็ต้องการทำงานในห้องวิจัยและประดิษฐ์ของบริษัท ถ้าค่านิยมเน้นบริการลูกค้า คนที่ชอบเจรจา ชอบติดต่อก็คงไม่ต้องการอยู่ฝ่ายการเงินแต่ควรอยู่ฝ่ายขายหรือบริการ จะเห็นได้ชัดว่า ถ้าบริษัทมีค่านิยมเรื่องใดก็จะจัดคนไปปฏิบัติงานส่วนนั้นมากกว่าส่วนอื่นๆ

ค่านิยมและความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันยังมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารให้โลกภายนอกรู้ว่าบริษัทคาดหวังอะไร ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไรกล่าวอย่างกว้างๆ ค่านิยมเป็นเสมือนระบบควบคุมอย่างไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรให้ทราบว่าบริษัทคาดหวังอะไรจากเขา ถ้าจะตอบให้ชัด ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันมีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ผู้จัดการและคนอื่นๆ ทั้งทั้งองค์กรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับค่านิยม ความสนใจนี้ทำให้เกิดผลลัพท์สูงกว่าปกติ บริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งผลิตน้ำมันดิบ และปิโตรเลียมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าบริษัทอื่นทั้งนี้เพราะผู้จัดการและค่านิยมของคนในบริษัทอยู่ที่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่คู่แข่งสำคัญของบริษัทนี้มีค่านิยมที่การขายและการจัดการการเงิน ผู้จัดการจึงไม่สนใจมากนักในเรื่องการผลิต ตรงกันข้ามกลับพยายามบีบบังคับงานขายให้ได้มากที่สุดและรายได้ให้ครบทุกบาททุกสตางค์จากการขาย

2. ผู้จัดการระดับรองๆ ลงไปจะมีการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้นเพราะมีค่านิยมเป็นเครื่องชี้นำ หากค่านิยมของบริษัทที่การผลิตและคุณภาพของสินค้าเมื่อผู้จัดการฝ่ายบริการเผชิญกับคำถามที่ต้องตัดสินใจ เช่น จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบ คุณภาพ วิธีการใช้ ฯลฯ ผู้จัดการมีแนวโน้มว่าจะรีบแจ้งผู้จัดการฝ่ายผลิตโดยเร็ว และนำเข้าที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันในการประชุมครั้งต่อไป

3. พนักงานจะทำงานหนักเพิ่มขึ้นเพราะอยากอุทิศตนให้กับความเชื่อร่วมกันในองค์กร สิ่งที่พนักงานยึดถือค่านิยมลูกค้าคือ คนสำคัญเป็นสรวง ก็จะให้บริการให้ความช่วยเหลือลูกค้าจนสุดความสามารถ แก้ปัญหาให้ลูกค้าจนเสร็จสิ้นโดยไม่คิดว่าตนกำลังทำงานหนักเกินไป หรือกำลังเสียเปรียบบริษัทในการทำงานเลยเวลาเลิกงาน

ความเสี่ยงและความเสียหายจากค่านิยมที่รุนแรง อำนาจของค่านิยมอยู่ตรงที่คนมักจะสนใจห่วงใย และปฏิบัติตาม แต่ค่านิยมก็สร้างปัญหาได้เช่นกัน ถ้าผู้จัดการจะสร้างหรือกระตุ้นให้พนักงานของเขายอมรับค่านิยม เขาควรตระหนักถึงความเสี่ยงในเรื่องต่อไปนี้ ความไม่ทันสมัย เมื่อสภาพแวดล้อมทั่วๆ ไปเปลี่ยนแปลง หรือเมื่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเปลี่ยนไป ในขณะที่ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันก็ยังคงชี้นำพฤติกรรมซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จอีกต่อไปค่านิยมนั้นก็ควรได้รับการชักนำ

ให้ปรับเปลี่ยน บริษัทที่มีค่านิยมยึดแน่นไม่ยอมเปลี่ยนแปลงอาจพบว่า คนสูญเสียตลาดหรือเสียฐานะทางเศรษฐกิจ จนยากที่จะแก้และปรับตัวได้สำเร็จ

ผลจากค่านิยมไม่ทันสมัยอาจรุนแรงหนักจนผู้จัดการและพนักงานบางคนหยุดไม่ปฏิบัติตามและประท้วง แต่พวกเขาคงมองกลับอีกด้านหนึ่งเช่นกันว่า ถ้าบริษัทไม่มีค่านิยมที่ยึดเหนี่ยวพนักงานเข้าด้วยกันเช่นนี้ จะประสบความสำเร็จเช่นในอดีตหรือไม่ หรือถ้าจะปรับเปลี่ยน สร้างค่านิยมใหม่ให้ทันสมัยควรจะเป็นอย่างไร จะสร้างอย่างไร

การต่อต้านที่จะเปลี่ยน จากที่สภาพแวดล้อมเป็นแรงสำคัญที่ทำให้คนรับหรือไม่รับค่านิยมไปปฏิบัติ สำหรับองค์กรที่มีความเชื่อถือ ยึดมั่นในค่านิยมอย่างแท้จริง ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมเก่าๆ นั้นได้เพียงใด ความรู้สึกหรือความคิดในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้เสมอ

ความไม่เที่ยง อะไรจะเกิดขึ้นถ้าค่านิยมเป็นอย่างหนึ่งและผู้บริหารประพฤติปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง ในบริษัทแห่งหนึ่ง ผู้บริหารพูดด้วยความภาคภูมิใจถึงค่านิยมในการให้บริการลูกค้าได้ดีกว่าบริษัทอื่นๆ แต่เมื่อใกล้สิ้นปีเข้ากลับเรียกร้องยอดขายตามเป้าและเร่งรัดพนักงานให้เพิ่มยอดขายอย่างรีบด่วน จึงไม่น่าสงสัยที่มีพนักงานขายเพียง 2 - 3 คนในองค์กรรับค่านิยม บริการที่ดีกว่า ไปปฏิบัติ

ในการสร้างวัฒนธรรมอันแข็งแกร่ง ผู้บริหารต้องชี้ชวนทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมนั้นผนึกแน่นสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนต้องการเผยแพร่ ถ้าผู้บริหารไม่ยึดค่านิยมและเป็นตัวอย่างปฏิบัติตาม ค่านิยมนั้นก็จะทำให้วัฒนธรรมอ่อนตัวลง

ค่านิยมมีบทบาทต่อธุรกิจแต่ละวัน สิ่งที่ทำให้ค่านิยมมีชีวิตคือ การที่ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงค่านิยมและความสำคัญ ค่านิยมมิได้เป็นเพียงความเชื่อแต่การปฏิบัติร่วมกันต่างหากที่ทำให้ค่านิยมมีความหมาย คุณค่าของค่านิยมจึงอยู่ที่การปฏิบัติตามมิใช่เขียนขึ้นไว้อย่างสวยงาม ไร้สาระ

แนวทางการสำรวจค่านิยม คำถามที่น่าสนใจสำหรับทุกองค์กรในการสำรวจค่านิยมขององค์กร (กริช สืบสนธิ์. 2538 : 25 - 26) คือ

1. องค์กรนั้นเคยมีค่านิยมอยู่อย่างไรในอดีต
2. ค่านิยมนั้นมีบทบาทเพียงใดต่อการเจริญเติบโตขององค์กร
3. ค่านิยมนั้นได้แปรเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง และส่งผลให้เกิดอะไรขึ้น
4. ปัจจุบันนี้ค่านิยมขององค์กรมีอยู่อย่างไร
5. มีการยอมรับและนำไปปฏิบัติกว้างขวางเพียงใด
6. ค่านิยมที่มีอยู่ในปัจจุบันมาจากที่ใด มีผลกระทบอย่างไรต่อพฤติกรรมของพนักงาน
7. ค่านิยมที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมเพียงใด หากจะเปลี่ยนแปลงควรเป็นไปในทำนองใดจะมีกลวิธีที่เหมาะสมอย่างไรในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมนั้น

คำถามเหล่านี้จะทำให้ผู้ทำการสำรวจค่านิยมของพนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดแนวความคิดในการสำรวจ และเข้าใจสภาพความเป็นไปในด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้นๆ ได้ดีพอสมควร จากนั้นควรใช้วิธีการสำรวจโดยสอบถามพนักงานทุกระดับถึงสิ่งที่เขาเชื่อถือ ยึดมั่น เป็นแนวทางของตนในการปฏิบัติงานซึ่งเท่ากับเป็นการสอบถามค่านิยมของแต่ละบุคคล และสอบถามไปถึงค่านิยมที่เขาคิดว่าคนส่วนใหญ่เชื่อถือ เพื่อดูความแตกต่างในการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น จากนั้นก็ตรวจสอบกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กรว่ามีแนวโน้มจะกำหนด หรือยึดถือค่านิยมใดบ้าง จากนั้นจึงนำมาสรุปเปรียบเทียบเพื่อหาสิ่งที่คล้ายกันและแตกต่างกัน วิเคราะห์เสนอแนะ และตั้งข้อสังเกต ในการสำรวจผู้สำรวจจะต้องไม่มีเจตนาที่จะยึดมั่นในตัวพนักงานหรือผู้บริหาร ผู้นำองค์กรคนใดคนหนึ่ง และพยายามทุกวิถีทางที่จะพิจารณาข้อมูลที่ได้รับอย่างไม่ลำเอียง

ค่านิยมในองค์กรทั้งในแง่ส่วนบุคคล ส่วนรวม อาจมีหลายเรื่องหลายประเด็น ในการสำรวจจึงจำเป็นต้องแยกแยะเป็นหมวดหมู่ เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน ค่านิยมเกี่ยวกับการบริการ ค่านิยมเกี่ยวกับการใช้ชีวิต ค่านิยมเกี่ยวกับพนักงานที่ดี เป็นต้น

ค่านิยมในองค์กรสามารถสำรวจได้โดยบุคลากรภายในองค์กรนั่นเอง หรือสำรวจโดยการว่าจ้างบุคคลภายนอก

ถ้าทำการสำรวจโดยบุคลากรภายนอก สิ่งที่ต้องระมัดระวัง คือ การตีความข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถาม เนื่องจากบุคลากรภายในมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นอย่างดี อาจทำให้เกิดการด่วนสรุปจากคำตอบที่ได้รับและรีบร้อนที่จะชี้ชัดลงไปว่ามีค่านิยมอย่างนั้นอย่างนี้ตามความคิดของตนเองซึ่งมีอยู่ก่อนหน้านั้น แทนที่จะพิจารณาจากข้อเท็จจริง และจากข้อมูลที่รวบรวมได้

ค่านิยมที่สำรวจโดยบุคลากรภายนอก สิ่งที่ต้องระมัดระวัง คือ ความไม่เข้าใจไม่ซาบซึ้งถึงสภาพวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การสำรวจอย่างผิวเผิน ไม่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์กรได้ หรือแม้แต่นำไปยกให้เด่นเป็นการสนับสนุนค่านิยมที่มีอยู่และสำรวจพบ การสำรวจค่านิยมเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องอาศัยเวลา และการสังเกต ศึกษาองค์กรนั้นๆ ให้เข้าใจสภาพวัฒนธรรมอย่างถูกต้องเสียก่อน คนภายนอกมักจะไม่มีเวลาเพียงพอในการนี้ ข้อดีของการใช้บุคลากรภายนอก คือ สามารถป้องกันความลำเอียงได้ และอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น และในทางปฏิบัติอาจมีการตรวจสอบความถูกต้องของการสรุปผลโดยย้อนกลับไปถามบุคลากรส่วนใหญ่อีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาร่วมกันทั้งบุคคลภายนอกและพนักงานขององค์กรจะช่วยให้การศึกษานั้นๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนประกอบของวัฒนธรรมอีกส่วนหนึ่ง คือ พฤติกรรมของสมาชิกองค์กร พฤติกรรม คือ ภาพรวมของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติกิจกรรมที่ทำเป็นประจำในชีวิตการทำงานประจำวัน ซึ่ง

ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านการงานและด้านสังคม พฤติกรรมการทำงาน คือ วิธีที่คนทำงานในแต่ละองค์กร เช่นเดียวกันกับค่านิยม บุคลากรยอมรับพฤติกรรมเหล่านี้ ตลอดจนกฎเกณฑ์อันควรปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมจะกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตในองค์กร ค่านิยมจะต้องอาศัยช่วงระยะเวลาหนึ่งในการสร้างสั่งสม ให้ฝังรากลึก ค่านิยมอาจเกิดจากวิสัยบุรุษขององค์กร ความเชื่อ วิถีชีวิต และขนบธรรมเนียมประเพณี ความจริงแล้วองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นที่เชื่อถือและยอมรับเพราะบุคลากรสามารถแยกแยะ ผสมผสาน และรับค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ

2.4.2 สภาพแวดล้อมในองค์กร

องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี "ตลาด" สำหรับบริษัทหมายถึงการขาย บางบริษัทหมายถึงการผลิต และสำหรับบางบริษัทหมายถึงการจัดการค่าใช้จ่าย สำหรับองค์กรทางด้านการศึกษาอาจหมายถึงการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ กล่าวสั้น ๆ คือว่า สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เรียกว่า "เงินดี งานหนัก" เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย องค์กรที่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมาก เพื่อการวิจัยและประดิษฐ์โดยยังไม่รู้ว่าผลผลิตสุดท้ายจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็จะสร้างวัฒนธรรมที่ต่างไปอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า "วัฒนธรรมแบบนักพนัน" ต้องคิดไตร่ตรองตัดสินใจด้วยความมั่นใจก่อนเสี่ยงลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว (อารีย์ เพชรผุด. 2530 : 61)

2.4.3 วิสัยทัศน์ในองค์กร

คนที่เป็วิสัยทัศน์จะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กรและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวิสัยทัศน์ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวิสัยทัศน์ที่ "สร้างขึ้นมา" จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวิสัยทัศน์ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวิสัยทัศน์หลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูป

แบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม (กริช สืบสนธิ์ . 2538 : 7)

โฮย และ มิคเคว (Hoy and Miskel. 1991 : 396) ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของครูพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานของครูได้สูง

ลีทริโซค วรานุสันติกุล (2539 : 55) ได้แสดงให้เห็นว่าในองค์กรทุกแห่งจะต้องมีพนักงานที่ได้ทำงานประสบความสำเร็จพิเศษ หรือผู้บริหารที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามาหาศาล เรื่องราวของการทำงานของเขาคือได้รับนำมากล่าวถึงเสมอเพราะว่าเรื่องอย่างนี้จะเป็แรงบันดาลใจที่จูงใจพนักงานให้ทำตามได้อย่างพิเศษ เช่น เรื่องของพนักงานบริษัท 3 M ที่คิดค้นเทปใส เมื่อนำเสนอหัวหน้ากลับไม่ได้ความสนใจ เขาได้ต่อสู้เพื่อความคิดนี้จนกระทั่งผู้บริหารชั้นสูงยอมรับความคิดและนำไปผลิตจน 3M เป็นผู้นำในเรื่องในที่สุด และเขาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิตในเวลาต่อมา ซึ่งถือได้ว่าเขาคือวีรบุรุษของบริษัท 3 M

วีรบุรุษผู้ก่อตั้งองค์กรให้ความสนใจพฤติกรรมและวิถีชีวิตการทำงานในทุกๆ เรื่องนับตั้งแต่การว่าจ้าง ไล่ออก การให้รางวัล วิธีเขียน วิธีพูด และวิธีจัดเลี้ยงอำลาผู้ออกจากงาน วีรบุรุษพวกนี้รู้ว่าประเพณีปฏิบัติเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะคนพวกนี้ส่วนใหญ่ถือว่า วัฒนธรรมมีตัวตน สัมผัสได้ มีรูปแบบมั่นคงแน่น ผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันตระหนักและให้ความสำคัญกับ วิธีการ เช่น การจัดทำงบประมาณและการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญและสามารถจัดการได้โดยมองข้ามเรื่องอื่นๆ ที่อยู่โดยรอบนั้นคือวิถีชีวิต

จะเห็นได้ชัดเจนว่า ผู้นำที่เป็นวีรบุรุษขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กร นอกจากจะกำหนดแนวทางและพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำที่เป็นวีรบุรุษจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นเลิศและคุณธรรม

2.4.4 ประเพณีปฏิบัติ

แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การยกย่อง บุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมที่ปฏิบัติ เราสามารถศึกษาค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรต่างๆ โดยดูจากกิจกรรมทุกรูปแบบที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กรนั้นๆ รวมตลอดทั้งการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสนใจ การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร สอบถามความเห็น ทักษะของบุคลากรส่วนใหญ่เกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรสามารถจัดหมวดหมู่ได้ดังนี้

1. กิจกรรมความบันเทิง เป็นการสร้างสรรค์องค์กรให้มีชีวิตชีวา คลายความเครียด และส่งเสริมการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ความบันเทิงมีหลายรูปแบบตั้งแต่การเล่นสนุกโดยไม่มีความมุ่งหมายและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (การพูดตลก การเข้าเหย้า การระดมความคิด) ไปจนถึงความบันเทิงที่มีเป้าหมายจะผูกมัดคนเข้าด้วยกัน การสร้างความสนิทสนม ลดความขัดแย้ง สร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมใหม่ ๆ เช่น การประชุมสัมมนาแบบไม่เป็นทางการ กิจกรรมเกมนักรบบริหาร นักขาย เป็นต้น

2. กิจกรรมประเพณี กฎเกณฑ์การปฏิบัติจะชี้นำพฤติกรรมในองค์กรและจะแสดงให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่อยู่เบื้องหลังประเพณีปฏิบัติ คือ ความเชื่อ ซึ่งเป็นแกนกลางของวัฒนธรรมถ้าปราศจากความร่วมมือกัน ประเพณีปฏิบัติก็จะเป็นเพียงกิจกรรมหรือการแสดงออกที่ไม่มีผลอะไรมาก ตรงกันข้ามยิ่งทำให้เกิดความไม่แน่ใจและความเข้าใจผิด บุคลากรจำนวนน้อยที่ไปร่วมงานจะถูกบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งไม่เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจว่าเป็นคนที่ชอบออกงาน ชอบประจบ ใกล้เคียงเจ้านาย ประเพณีปฏิบัติจะต้องเป็นเสมือนบทและเวทีที่บุคลากรสามารถหาประสบการณ์ที่มีความหมายมีความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมนั้น โดยไม่ขัดเงิน

3. กิจกรรมพิธีการ ไม่ว่าจะเป็นพิธีหรรษาหรือพิธีง่าย ๆ ที่จัดฉลองเมื่อบุคลากรทำงานได้สำเร็จ พิธีการจะไม่เหมือนกันการปฏิบัติอย่างอื่น เพราะบุคลากรทั้งองค์กรจะให้ความสนใจต่อบุคคลที่อยู่ในพิธีนั้น ถ้าทำอย่างดี พิธีการจะทำให้ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ และวิสัยทัศน์ประทับอยู่ในจิตใจและความทรงจำของบุคลากรทุกคน

ความสำคัญของธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติ กิจกรรมทั้งสามประเภทที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นสื่อในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังบุคลากรขององค์กรอย่างทั่วถึง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรมีอยู่แล้วในทุกองค์กรเพียงแต่ขาดการชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนนำมาใช้ประโยชน์หรือแม้แต่นำมาสื่อสารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารองค์กรที่ขาดประสบการณ์และไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เช่น ผู้บริหารที่เพิ่งเริ่มเข้ามาอยู่ในตำแหน่ง จากการที่เต็มไปด้วยอุดมการณ์และความเชื่อเขาต้องการยุติการต่อรองกับพนักงานโดยเขาพร้อมที่จะจ่ายเงินสูงที่สุดเท่าที่สามารถจะจ่ายให้ได้เขาขอให้เจ้าหน้าที่ช่วยศึกษาโครงสร้างของเงินเดือนและเปรียบเทียบกับที่อื่น วิธีเจรจาต่อรองแบบเบ็ดเสร็จที่ใช้ ทำให้เขาเหมือนทวดาที่มีรัศมีแห่งความดีล้อมรอบ เป็นคนใจดี มีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่บุคลากร พอขึ้นเวทีเขาก็อธิบายว่าได้ทำอะไรบ้าง พร้อมกับแสดงความยินดีกับทุกคนโดยประกาศข้อเสนอขึ้นค่าแรงแก่พนักงาน ตลอด

เวลาที่เขาพูด พนักงานที่ทำงานเป็นกรรมการสหภาพนั่งจ้องด้วยความพิศวง ผู้บริหารให้มากกว่าที่สหภาพคาดไว้ แต่นั่นไม่สำคัญ เมื่อเขาพูดจบตัวแทนสหภาพจะเห็นว่า ผู้บริหารพยายามทำลายขบวนการเจรจาต่อรองและพยายามซื้อพนักงานด้วยเงิน การรีบร้อนให้ค่าแรงเพิ่มเช่นนี้ แสดงว่าสามารถให้ได้มากกว่านี้สหภาพประกาศว่า ทนการกระทำที่ไร้อรรถยานี้ไม่ได้ จึงขอเพิ่มค่าแรงอีก 5 เปอร์เซ็นต์จากที่ผู้บริหารเสนอ

ผู้บริหารสมัยใหม่นี้มักพลาดจุดสำคัญ การต่อรองนั้นเป็นประเพณีปฏิบัติที่ทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ข้อตกลงร่วมกัน การเจรจาจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าผลลัพธ์ถ้าไม่มีการเจรจา เช่นเดียวกับไม่มีการกิจกรรมบันเทิง พิธีการ และประเพณีปฏิบัติ เอกอัครราชทูตวัฒนธรรมก็สูญเสีย

คนเช่นผู้บริหารที่กล่าวถึงข้างต้นนี้มักพลาดหรือมองข้ามประโยชน์ของประเพณีปฏิบัติที่มีอยู่ในองค์กร โดยมักจะสนใจวิธีปฏิบัติและยิงเป้าทันที แต่การทำเช่นนี้เป็นการตัดคนอื่นออกไป ตัดตัวแทนสหภาพทำให้เกิดความรู้สึกปฏิบัติและทำให้สูญเสียการมีส่วนร่วมอันมีค่าของตัวแทนสหภาพ และที่สำคัญคือ พลาดโอกาสที่จะสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานที่ทุกฝ่ายยอมรับเห็นพ้องกัน ถ้าบุคลากรอาศัยภายใต้กฎเกณฑ์พื้นฐานเดียวกัน กฎเกณฑ์ที่เอื้อให้มีการสื่อสาร การพูด การฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันจะทำให้บุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ทุกรูปแบบโดยไม่ทำให้รู้สึกเสียหน้า ผู้บริหารจึงต้องหาโอกาสที่จะสร้างหรือทำความเข้าใจประเพณีปฏิบัติและพิธีต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ผู้บริหารสามารถใช้ทางเลือกทุกช่องทางที่มีให้เกิดประโยชน์

ในเรื่องของการสื่อสารกับประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ไม่มีการเขียนไว้แต่ถ้าไม่มีกฎเกณฑ์ปฏิบัติเสียเลย จะไม่มีสมาชิกขององค์กรคนใดรู้เลยว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ประเพณีปฏิบัติทางสังคมจะช่วยให้คนรู้ว่าตนอยู่ตรงไหน เป็นการย้ำเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในองค์กร และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ

ประเพณีปฏิบัติครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานระหว่างคนแก่กับคนหนุ่มระหว่างฝ่ายที่มีความรู้ทางวิชาชีพและฝ่ายสนับสนุนระหว่างชายและหญิง คนในและคนนอก ประเพณีปฏิบัติจะระบุว่าเราจะเรียกขานแต่ละคนเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการอย่างไร จะระบุธรรมเนียมในการสนทนา จะยอมให้แสดงอารมณ์หรือความขัดแย้งได้มากเพียงใดใครเป็นผู้พูดก่อนในการประชุมหรือแม้แต่ใครเป็นผู้จบบทสนทนา

ประเภทของธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติ แพทคาโนสกี และ โอ โดแนล (Pacanowsky & O'Donnell - Trujillo 1983) อธิบายธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรไว้ 4 ประเภท คือ

1. ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคคล เป็นพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรโดยเฉพาะ
2. ธรรมเนียมปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การปฏิบัติเพื่อทำงานให้เสร็จ ซึ่งอาจจะบ่งไว้ในคู่มือ หรือเรียนรู้ระหว่างการสมาคมสังสรรค์

3. ธรรมเนียมปฏิบัติทางสังคม เช่น การประชุมสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการทุกเย็นวันศุกร์ หรือ การไปเล่นกีฬาทุกบ่ายวันเสาร์

4. ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เช่น การประชุมประจำปี การทำบุญวันเกิดองค์กร งานเทศกาลปีใหม่

ทไรซ์ และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1984) ได้จำแนกพิธีการและธรรมเนียมต่างๆ ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การโยกย้ายตำแหน่งไปรับตำแหน่งใหม่ อาจมีพิธีการส่ง มอบงานการอบรมก่อนรับตำแหน่ง

2. การลดอำนาจ ตำแหน่ง และฐานะ เช่น การไล่ออก หรือให้คนอื่นทำงานแทน บางองค์กรทำเป็นพิธีการ มีการลงคะแนน ประเมินผล และปรับตำแหน่ง หรือให้พ้นจากตำแหน่ง

3. การเพิ่มอำนาจและฐานะ บางองค์กรจัดงานสัมมนาประกาศให้สมาชิกทราบ การจัดตั้งทีมงานพิเศษ สโมสรคนเก่ง ฯลฯ เพื่อกระจายข่าวดีให้แก่สมาชิกและปวงชนได้รับรู้ถึงความสำเร็จของแต่ละบุคคลในองค์กร

4. การปรับปรุงองค์กร บางแห่งจัดมีพิธีทางการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้รับการพัฒนา ปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้รับการแก้ไขแล้ว ลักษณะคล้ายกับการประชุมสมาชิกองค์กรทั้งหมดเพื่อรายงานให้รับทราบและถือว่าการขัดเกลาโครงสร้างทางสังคมขององค์กรว่ามีการปรับปรุง แก้ไข ปฏิรูป

5. การลดความขัดแย้ง การขจัดปัญหาความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองบางองค์กรจัดอย่างมีพิธี หากเห็นว่าเรื่องราวนั้นเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายการถกเถียงโต้แย้งกันด้วยเหตุผลและเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรก็จะจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ

6. การรวมพลัง เป็นการกระตุ้นและสร้างความผูกพันให้รู้สึกเป็นทีมผูกพันสมาชิกเข้าด้วย เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดงานปีใหม่ ฯลฯ

เมื่อบุคลากรในองค์กรคนใดประสบความสำเร็จควรได้รับการยอมรับและการยอมรับจะกระตุ้นให้ความสำเร็จมีมากขึ้น คำชมลอยๆ กับคำชมเชยและสิ่งของมีค่าเล็กน้อยนั้นต่างกัน ขณะเดียวกันค่านิยมที่ปลูกฝังไว้ต้องนำมาปฏิบัติและเฉลิมฉลอง ถ้าจะให้ค่านิยมคงอยู่ตลอดไป

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งเข้าใจเรื่องนี้ดี จึงสื่อสารอย่างชัดเจนว่าต้องการให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างไร นอกจากนี้ยังบอกให้รู้ถึงมาตรฐานที่ยอมรับเพื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถรู้ชัดว่าองค์กรคาดหวังอะไร และเรียกร้องให้บุคลากรให้ความสนใจวิธีดำเนินการต่างๆ เช่น การวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน การทำงานประมาณ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นจะหาได้พบทันทีว่าความบกพร่องผิดพลาดเกิดที่วิธีการ ไม่ได้เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ บ่อยครั้งที่องค์กรสร้างสถาน

การณ์หรือประเพณีปฏิบัติที่ทุกคนสามารถเล่นและสนุกสนานร่วมกันเพื่อที่ว่าคนจะได้รู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น กล่าวสั้นๆว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะสร้าง ธรรมเนียม ประเพณีและการปฏิบัติสำหรับทุกชีวิตในองค์กร

ในองค์กรที่วัฒนธรรมแข็งแกร่ง ไม่มีอะไรที่ไม่สำคัญ เหตุการณ์ใดๆที่เกิดในการทำงานเป็น เหตุการณ์ที่ต้องจัดการ องค์กรเหล่านี้จะภาคภูมิใจในวิธีทำงานของตนและจะทำงานหนักเพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างถูกต้อง เป็นตัวอย่างความแข็งแกร่งของวัฒนธรรม

ธรรมเนียมการทำงาน การทำงานของคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือบุคลากรระดับใด ล้วนแต่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่แต่ละคนทำเช่นนั้นมาจนเคยชิน จนผู้ที่ปฏิบัติงานมักเห็นว่า กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ มีใช้วัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพราะทุกคนเห็นแต่ความสำคัญของผลงาน การทำงานได้สำเร็จมากกว่า จึงมองข้ามธรรมเนียมการทำงานไป ผู้บริหารสามารถชี้ให้เห็นว่า กลวิธีของแต่ละคนที่จะทำงานให้สำเร็จมีความสำคัญเพียงไรเสียบ้าง เพราะนั่นเป็นการทบทวนธรรมเนียมการทำงาน แทนที่จะมุ่งเน้นดูแค่ผลงานเพียงอย่างเดียว

ความสำคัญของธรรมเนียมการทำงานสามารถพิสูจน์ได้ง่ายๆ ถ้าเราหยุดเลิกธรรมเนียมนั้นเสีย จะเกิดอะไรขึ้น ก่อนที่เราจะพัฒนาเข้าสู่ระบบการจัดสำนักงานโดยใช้เครื่องมือทันสมัยเช่นทุกวันนี้ ทุกองค์กรใช้บุคลากรทำงานเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นพนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานรับเงิน แต่เมื่อเราเอาเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ เราได้ลดบทบาท พฤติกรรม หรือ ธรรมเนียมการทำงานลงไป แม้ว่าเครื่องจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถึงอย่างไรก็จะต้องมีคน แต่น้อยลง คอยกรอกข้อมูล คอยกำกับดูแล แต่หากเราถามพนักงานผู้นั้นว่าทุกวันนี้เข้าทำงานอะไร เมื่อก่อนนี้เราอาจได้รับคำตอบว่า "ฉันทำงานเหมือนเลขาท่านผู้จัดการ คอยต่อโทรศัพท์ให้เขา รับโทรศัพท์แทนเขาบางครั้ง" มาบัดนี้งานของบุคลากรคนเดียวกันอาจกลายเป็นว่า "ฉันทำหน้าที่คอยเก็บเลขหมายโทรศัพท์ของผู้จัดการ ถ้าเขาสั่งให้ทำ(ไม่มีฉันเขาก็ทำเองได้) และทำงานงานอื่นๆ ทัวไปตามแต่เขาสั่ง" หรือ "งานที่ฉันทำไม่มีความหมาย ใครๆ ก็ทำแทนได้ เครื่องมือทันสมัยมีค่ามากกว่าคน หากหางานได้ใหม่ฉันก็จะไป" พนักงานจึงทำงานแบบรอเวลา รองานอื่น

(วัฒนธรรมจะบอกวิธีที่คนจะใช้ตัดสินความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าของตนเองและคุณค่าของงาน ธรรมเนียมการทำงานมีความสำคัญต่อองค์กรโดยส่วนรวมเพราะเป็นสัญญาบอกแก่โลกภายนอกว่า วัฒนธรรมในองค์กรมีอยู่อย่างไร มีประสิทธิภาพเพียงใด การตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องเหล่านี้ องค์กรสามารถใช้ธรรมเนียมการทำงานช่วยสร้างวัฒนธรรมแข็งแกร่งให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้นได้)

[วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสร้างความหมายให้แก่คน ประเพณีปฏิบัติสอนว่าคนควรประพฤติอย่างไร องค์กรประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกถ่ายทอด ปลูกฝังและผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดได้โดยผ่านช่องสื่อสารวัฒนธรรม]

สรุป สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในสำนักงาน งานภาคสนาม เพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆเป็นการย้าถึงวัฒนธรรมให้แต่ละคนมีประสบการณ์ร่วมกัน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างไร]

จากแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ และจากรายงานการวิจัย สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง จะประกอบด้วย

1. ค่านิยมในองค์กร หมายถึง เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานของพนักงานภายในองค์กร ที่มีความเชื่อต่อองค์กร ค่านิยมที่เห็นได้เด่นชัดของพนักงานที่ชี้ถึงความสำเร็จในงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน หรือภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้สำเร็จลุล่วง สามารถแสดงให้เห็นถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ ความรู้สึกถึงความสำเร็จของบุคคล ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความเชื่อมั่นในตนเอง ความน่าเชื่อถือของระบบคุณภาพ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การให้รางวัลตอบแทน ความรู้สึกว่าคุณมีความเสี่ยงในด้านกิจกรรมคุณภาพ

2. สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในสำนักงาน งานภาคสนาม เพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

3. วีรบุรุษในองค์กร หมายถึง บุคคล หรือผู้นำที่เป็นวีรบุรุษขององค์กร ที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและอยากทำตาม เป็นบุคคลที่สร้างชื่อเสียงในด้านต่าง ๆ และด้านคุณภาพให้กับองค์กร

4. ประเพณีปฏิบัติ หมายถึง ประเพณีต่างๆ ที่ปฏิบัติภายในองค์กรที่แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง เป็นกิจกรรมทางประเพณีขององค์กร วันเพิ่มคุณภาพองค์กร วันรวมใจในการไม่ผลิตของเสีย วันมหกรรมเพิ่มผลผลิต ประเพณีปฏิบัติขององค์กรประกอบด้วย ประเพณีปฏิบัติของบุคคล ประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ประเพณีปฏิบัติของสังคม ประเพณีปฏิบัติขององค์กร

3. ระบบคุณภาพ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

3.1 ความหมายของคุณภาพ

สตาร์ (Martin K. Starr) ได้ให้ความหมายของคุณภาพในเชิงการจัดการว่า คือ "การรักษามาตรฐานของตัวแปรด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์และ/หรือ บริการ ไม่ให้เบี่ยงเบนคลาดเคลื่อนเกินขอบเขตที่จะยอมรับได้ (tolerance limits) ตามที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว" การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (specification) เป็นเรื่องในทางปฏิบัติที่แน่นอนเป็นวิทยาศาสตร์ หรือวัตถุวิสัย (objective) ไม่ใช่เรื่อง อัดวิสัย (subjective) จึงจำเป็นที่ต้องระบุมิติต่าง ๆ ของคุณภาพออกมาในเชิงปริมาณ หรือที่วัดได้ (นิตย สัมมาพันธ์. 2532 : 1)

มาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (JIS) ได้นิยามความหมายของคำว่า " คุณภาพ " ว่า หมายถึง คุณลักษณะที่มีผลต่อการใช้งาน (performance Characteristics) โดยรวมที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นตอบสนองตามจุดประสงค์ในการใช้งานหรือไม่ (กิตติศักดิ์ พลอยพานิช เจริญ. 2539 : 7) คำว่า " คุณภาพ " นิยามในมุมกว้างว่า ลำพังความดีด้านคุณภาพย่อมเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ทั้งนี้เพราะว่าแม้คุณภาพจะดีเพียงใดก็ตาม แต่หากผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นมีราคาแพงมากเกินไป หรือส่งมอบล่าช้าเกินไป หรือกำลังการผลิตเพื่อป้อนตลาดไม่เพียงพอกับความต้องการแล้ว ผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นก็ไม่สามารถสร้างความพอใจตามความต้องการของลูกค้าได้ โดยนิยามด้านคุณภาพจะมีความสลับซับซ้อน กล่าวคือ จะต้องมีการสร้างความเหมาะสมระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ในด้านคุณภาพที่สัมพันธ์กับราคาขาย เวลาในการส่งมอบ และปริมาณ (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2539 : 7-8)

คุณภาพไม่ใช่ความฟุ่มเฟือย หรือรูปลักษณะของสินค้าที่มีราคาสูง แต่หมายถึงความพอใจของลูกค้าที่ซื้อสินค้า และความพอใจของหน่วยงานถัดไป ที่รับช่วงงานไปทำต่อด้วย

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ ได้ให้ความหมายของ คุณภาพ (quality) คือ

1. ความคิดเดิม (classical) คือการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (specification) หรือสินค้าผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

2. ความคิดสมัยใหม่ (modern) คือ ความพึงพอใจของผู้ใช้ และความเหมาะสม (Fitness) สำหรับการใช้

3. ความคิดขยาย (enlarged) คือ คุณภาพของงานแต่ละงาน (job) ที่ปฏิบัติในหน่วยงาน เช่น งานขาย งานผลิต งานบริหาร เป็นต้น



ภาพประกอบ 2 แสดงความหมายของคุณภาพ

ฉะนั้นถ้ายังมีความเข้าใจว่า สินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด (specification) หมายถึงสินค้าที่มีคุณภาพ ก็เป็นความเข้าใจที่ยังไม่ถูกต้องตามความหมายของคุณภาพ

ในปัจจุบันนี้สินค้าที่มีคุณภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณภาพทั้งทางรูปธรรม (tangible) และคุณภาพด้านนามธรรม (intangible) อีกด้วย กล่าวคือ

ด้านรูปธรรม ประกอบด้วย

1. คุณภาพด้านการออกแบบ (specification & drawing) คือแบบผลิตภัณฑ์ใช้งานได้ดีและสวยงาม
2. คุณภาพด้านการผลิต (production) คือผลิตได้ง่าย ประหยัดเรียบร้อย ใช้เทคโนโลยีสูงกว่าสินค้าบริษัทอื่นอย่างเห็นได้ชัด

3. คุณภาพด้านมาตรฐาน (standard) คือใช้ได้ยาวนาน เชื่อถือได้

4. คุณภาพด้านต้นทุน (costs) ต้นทุนต่ำและขายราคาไม่แพง

ด้านนามธรรม ประกอบด้วย

1. คุณภาพด้านบริการ (service) หรือคุณภาพด้านธุรกิจ เช่น ส่งมอบรวดเร็ว ตรงเวลา บริการภายหลังขายดี บริการรวดเร็ว บำรุงรักษาและซ่อมง่าย อะไหล่หาได้ง่ายและราคาไม่แพง

2. คุณภาพด้านความปลอดภัย (safety) คือใช้ได้ปลอดภัย

3. คุณภาพของบุคลากร (employee) คือผู้ปฏิบัติงานทำการผลิตได้ดีขึ้น สามารถทำความเข้าใจวิธีการผลิตได้ง่ายขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น ความรู้ทางด้านเทคนิคสูงขึ้น อัตราการมาทำงานสูงขึ้น มีจิตสำนึกด้านคุณภาพมากขึ้น มีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น และผู้ปฏิบัติงานให้บริการต่อลูกค้าได้ดีขึ้น

หัวใจสำคัญของสินค้าที่มีคุณภาพ ก็คือ สินค้านั้นจะต้องเป็นแบบที่ ตลาดเรียกร้อง ลูกค้าจึงจะซื้อสินค้าของเรา ฉะนั้นจึงต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาว่า

1. สินค้าและบริการที่เราผลิตอยู่นี้ ลูกค้าใช้หรือบริโภคด้วยความพึงพอใจหรือไม่ มีจุดใดบ้างที่ผู้บริโภคไม่พอใจ
2. สินค้าและบริการของคู่แข่งของเรา มีจุดใดบ้างที่ผู้บริโภคพอใจ และจุดใดบ้างที่ผู้บริโภคไม่พอใจ
3. ความต้องการของลูกค้า มีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปในแนวใดบ้าง

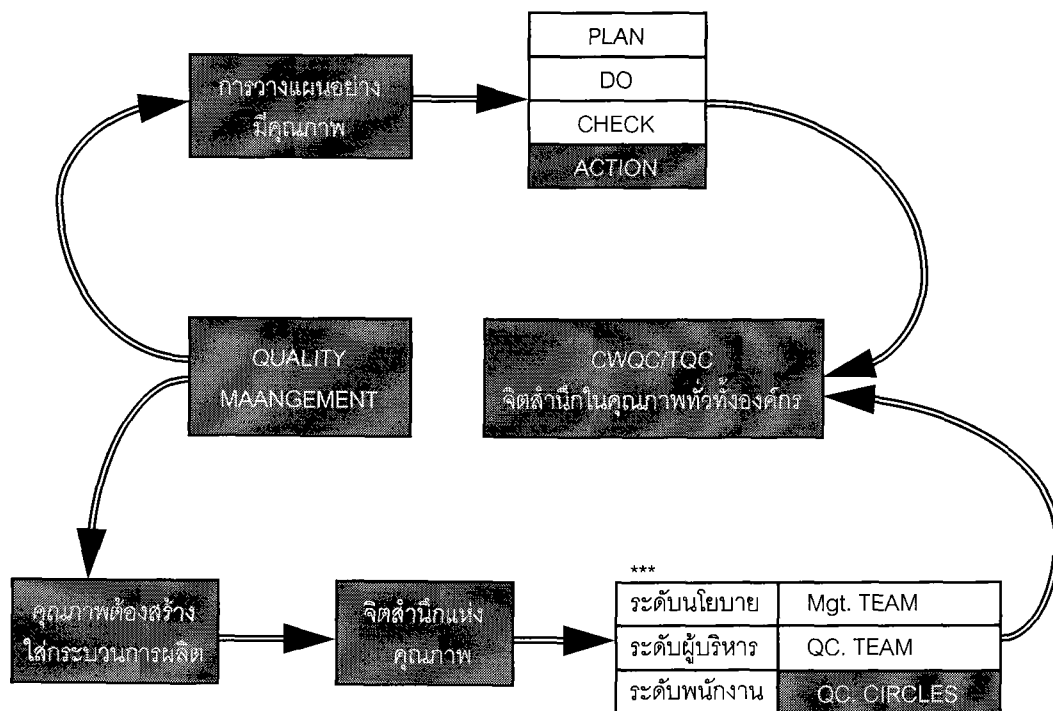
ทั้ง 3 ข้อนี้ เราต้องสำรวจตรวจสอบจากตลาดอยู่เสมอ และจะต้องนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อให้สินค้าของเรามีคุณภาพต้องตาต้องใจของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เราอาจจำแนกลูกค้าหรือผู้บริโภคได้ว่ามีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. ลูกค้าภายนอกกิจการคือ ผู้ซื้อสินค้าและบริการทั้งที่อยู่ในประเทศและอยู่นอกประเทศ ลูกค้านอกกิจการนี้คือ ประชาชนหรือสังคมส่วนรวมนั่นเอง
2. ลูกค้าภายในกิจการ คือ หน่วยงานที่รับงานจากเราไปทำต่อ ซึ่งจะต้องถือเป็นลูกค้าที่สำคัญของเรา ฉะนั้นงานที่เราส่งมอบจะต้องเป็นงานที่มีคุณภาพผู้รับงานพอใจด้วย

3.1.1 การสร้างคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ

✱ ในกิจการทุกประเภทต่างก็มีวิธีการดำเนินงานของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแนวนโยบายการบริหารที่ได้วางไว้ "การบริหารคุณภาพ" ก็เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะเครื่องมือดังกล่าวนี้ไม่ได้จำกัดการใช้เพียงเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น หากแต่ยังเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์กรที่จะต้องช่วยกันบริหารงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้สินค้าและบริการกิจการมีคุณภาพสูงขึ้น เป็นที่พอใจของลูกค้า

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรม "การบริหารคุณภาพ" ก็คือผู้บริหารทุกคน พนักงานทุกระดับในองค์กร จะได้มีมนุษยสัมพันธ์ที่แน่นมากเกิดขึ้น โดยผ่าน "จิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ" ที่ว่า "คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คนในองค์กร" ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายควบคุมคุณภาพเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมกล่าวก็คือ cwqc หรือ company wide quality control เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า tqc หรือ total quality control ซึ่งมีหมายความว่าทุกคนในองค์กร มีหน้าที่ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อ "การบริหารคุณภาพ" ร่วมกัน จึงกล่าวได้ว่า "คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ" จะเกิดได้ในองค์กรก็ต่อเมื่อทุกคนมี "จิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ" โดยร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง



หมายเหตุ :

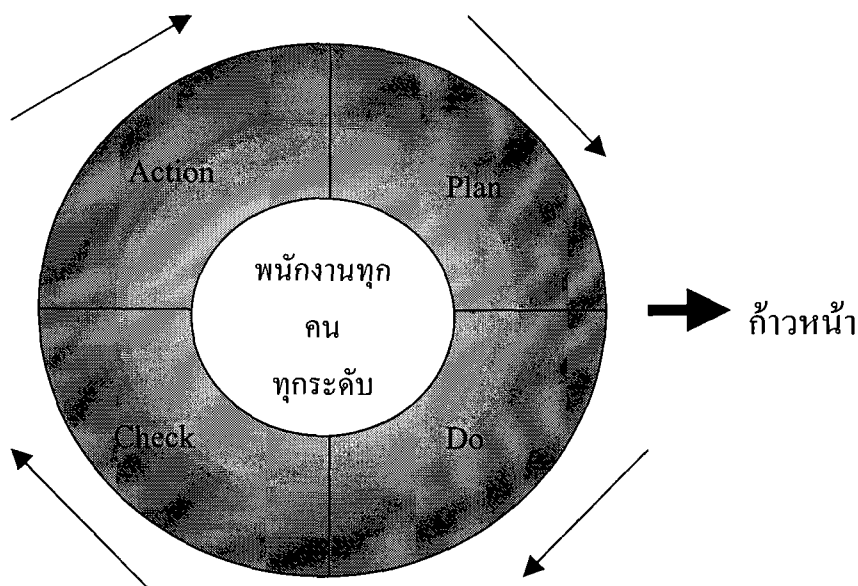
1. ระดับพนักงานกลุ่มสร้างคุณภาพ (qc circles)
2. ระดับผู้บริหารตั้งทีมสร้างคุณภาพงาน (qc team)
3. ระดับฝ่ายจัดการตั้งทีมงานฝ่ายจัดการ (management team)

ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมเพื่อคุณภาพระดับต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิด tqc

การมุ่งสู่ จิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ประกาศเจตนารมณ์ให้แน่วแน่ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อคุณภาพ เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดจุดยืนและความคิดในเรื่องคุณภาพทุกๆ ด้านให้ชัดเจน และดำเนินนโยบาย quality first คือคุณภาพต้องมาก่อน
2. กระทำกิจกรรมเป็นตัวอย่างให้แก่ระดับต่างๆ และรวมพลังกันทั่วทั้งองค์กร ให้มุ่งสู่แนวทางที่กำหนด
3. การดำเนินการทั้งองค์กร จะต้องจัดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
4. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างแน่นอน และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องให้การศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในเรื่องความคิดเกี่ยวกับ "จิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ" เพื่อให้เกิด C W Q C

ซึ่งรวมทั้งเทคนิคต่างๆ ด้วย กระบวนการที่สำคัญคือ การวางแผนอย่างมีคุณภาพ คือ มี plan - do - check - action ในการปฏิบัติงานดังภาพ



ภาพประกอบ 4 แสดงความรับผิดชอบต่อ "คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ" ของทุกคนในองค์กร

ความรับผิดชอบต่อ คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ ของทุกคนในองค์กร ผลดีที่จะตามมาจากการดำเนินกิจกรรม cwqc หรือ tqc ในองค์กร(สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. มปป :15-23) คือ

1. ผู้ปฏิบัติทุกคนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา
2. ผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นความสำคัญของการวางแผนงาน
3. ผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นความสำคัญของงานที่เป็นกระบวนการ
4. ผู้ปฏิบัติทุกคนสามารถมุ่งสู่จุดหลักที่สำคัญได้
5. ผู้ปฏิบัติทุกคนรู้ซึ่งถึงความเป็นระบบ

คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ จะเกิดได้ด้วย จิตสำนึกในคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

3.1.2 ประวัติการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ (quality control หรือ qc) เริ่มมีขึ้นในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. 1931 โดย ดร.ชีวฮาร์ท (Dr. W.A. Schewhart) จากบริษัท Bell Laboratories ซึ่งได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (control chart) โดยใช้วิธีการทางสถิติ แล้วนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะในสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรม

กรรมจนได้ผลดี เนื่องจากวิธีการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้มีพื้นฐานมาจากวิธีการทางสถิติ เช่น การใช้แผนภูมิควบคุม และการชักตัวอย่างเพื่อการตรวจสอบ เป็นต้น จึงเรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (statistical quality control หรือ sqc)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ใน ค.ศ.1950 ทางสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (juse) ได้เชิญ ดร.เดมมิ่ง (Dr. W.E. Deming) ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันในเรื่อง sqc มาให้ความรู้ในเรื่อง qc แก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ของญี่ปุ่น เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของ qc ญี่ปุ่นจึงรับ qc แบบอเมริกัน (sqc) ไปใช้อย่างจริงจัง แต่ยังไม่แพร่หลายนักเพราะเนื้อหายากเกินไป สำหรับพนักงานทั่วไป เฉพาะวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่ใช้ ดังนั้นในสมัยนั้นเมื่อกล่าวถึง qc ก็คือ sqc นั่นเอง

ต่อมาในปี ค.ศ.1957 ดร.ไฟเกนบาวน์ (Dr. A.V. Feigenbaum) จากบริษัท General electric ของอเมริกาได้เขียนหนังสือเรื่อง total quality control (tqc) โดยเสนอแนวความคิดว่า tqc เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ โดยกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำและย่ำว่า qc จะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน qc เท่านั้น tqc ในความหมายของ ดร.ไฟเกนบาวน์ ก็ยังคงเป็น qc หรือ sqc ที่ใช้โดยผู้เชี่ยวชาญเพียงแต่ไม่ได้ใช้เฉพาะในสายการผลิตเท่านั้น แต่ยังขยายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร

ในขณะเดียวกัน ญี่ปุ่นก็ได้พัฒนา qc หรือ sqc ที่รับถ่ายทอดจากอเมริกามาเป็น qc แบบญี่ปุ่น เรียกว่า total quality control (tqc) เช่นกัน แต่ tqc ของญี่ปุ่นนี้มีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างจาก tqc ของ ดร. ไฟเกนบาวน์ คือ qc จะต้องดำเนินการโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญ qc เท่านั้น ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ญี่ปุ่นจึงเรียก tqc แบบญี่ปุ่นว่า company wide quality control (cwqc) แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะเป็นต้นกำเนิดของ qc หรือ tqc แต่เมื่อเห็นว่าวิธีการของญี่ปุ่นใช้ได้ผลดี จึงพยายามนำแนวทาง tqc แบบญี่ปุ่นกลับไปใช้ในอเมริกาและตั้งชื่อใหม่ว่า total quality management (tqm)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คำว่า qc ในอดีตนั้นหมายถึง sqc แต่ปัจจุบันนี้ qc หมายถึง tqc, cwqc และ tqm (ประสิทธิ์ ดันสุวรรณ. 2539 : 2-3)

3.2 กิจกรรมเพิ่มผลผลิต (productivity)

3.2.1 ความหมายของการเพิ่มผลผลิต

คำว่า การเพิ่มผลผลิตมี 2 ความหมายที่ทำให้เข้าใจการเพิ่มผลิตชัดเจน (ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย :1)

1. การเพิ่มผลผลิตนั้น เป็นเจตคติแห่งจิตใจที่แสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เช่น ตัวเราเอง โดยการยกระดับความรู้ ทักษะ ความมีระเบียบวินัย ความพยายาม และความร่วมมือในการทำงาน เป็นความเชื่อมั่นว่าเราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และในสถานที่ทำงาน โดยความพยายามปรับปรุงคุณภาพของงาน ระบบการบริหารและวิธีการทำงาน การทำให้ต้นทุนลดต่ำลง ลดการสูญเสียทุกรูปแบบ การส่งผลงานให้ทันเวลา และการเพิ่มประสิทธิภาพ

2. การเพิ่มผลผลิต เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เราใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ แรงงานทุน (เครื่องจักร เทคโนโลยี วัตถุดิบ) ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด

การเพิ่มผลผลิตจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ สามารถสู้กับคู่แข่งกันได้ เราต้องผลิตสินค้าบริการให้ได้คุณภาพดี ต้นทุนต่ำ และมีกำไรพอ ซึ่งจะทำให้ได้ก็ด้วยการเร่งรัดปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตการลดการสูญเสียทุกรูปแบบ

ทุกคนต่างตระหนักถึงความจำเป็น และความสำคัญในการเพิ่มผลผลิต แต่ก็สงสัยว่าใครควรเป็นคนรับผิดชอบการเพิ่มผลผลิต

ไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะได้ยินผู้จัดการพูดว่า บริษัทจะเพิ่มผลผลิตได้ ถ้าเพียงแต่พนักงานทำงานหนักขึ้น มีระเบียบวินัยขึ้น เพิ่มทักษะการทำงานให้สูงขึ้น และกิจกรรมเพื่อการเพิ่มผลผลิตจะประสบผลสำเร็จ ถ้าเพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความสนใจ และให้การสนับสนุนมากกว่านี้ และในทำนองเดียวกัน หัวหน้างานก็อาจกล่าวว่า ถ้าเพียงแต่ฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่าจะเอาอย่างไร เขาก็สามารถจัดการงานได้อย่างเหมาะสม ในทางตรงกันข้าม พนักงานอาจพูดว่า พวกเขาสนใจที่จะเพิ่มผลผลิต แต่ฝ่ายบริหารดูไม่ได้ให้ความสนใจแต่อย่างไร

แล้วคุณคิดว่า ใครควรรับผิดชอบ คำตอบก็คือ การเพิ่มผลผลิตเป็นความรับผิดชอบของทุกคน พวกเราแต่ละคน ต่างก็เล่นบทบาทต่าง ๆ กันไปในฐานะแต่ละบุคคลและฐานที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ภาพรวมของการเพิ่มผลผลิตนั้น ดูที่ปัจจัยการผลิต ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตโดยรวม ปัจจัยการผลิตนั้น รวมทั้งต้นทุนและกำลังคน นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมอิทธิพลของการเพิ่มผลผลิตต่อประเทศ ปัจจัยเหล่านี้รวมกันไปสู่การเพิ่มผลผลิตโดยรวม อันจะนำมาซึ่งความมั่งคั่ง

ความมั่งคั่งนั้นอยู่ในรูปของผลกำไรที่แจกจ่ายแก่ผู้ถือหุ้น ความมั่นคงในงานและค่าจ้างของพนักงาน คุณภาพสินค้าและบริการที่ดีสำหรับผู้บริโภคและภาษีแก่รัฐบาล

การเพิ่มผลผลิต นำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ทุกคน ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตโดยรวมคือ การเพิ่มผลผลิตกำลังคน และการเพิ่มผลผลิตทุน

การเพิ่มผลผลิตแรงงานคือ อัตราส่วนของปริมาณสินค้าบริการต่อจำนวนแรงงาน จำนวนคน ชั่วโมงทำงาน ค่าแรง ที่ใช้ไป จำนวนสินค้าบริการ คิดจำนวนหน่วย มูลค่า หรือยอดขาย

การเพิ่มผลผลิตกำลังคน เกี่ยวข้องกับนายจ้าง ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน ซึ่งครอบคลุมถึงเจตคติในการทำงาน ระดับทักษะ ความร่วมมือของฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกำลังคน และความเป็นผู้ประกอบการของพนักงานในหน่วยงาน (enterprise)

การเพิ่มผลผลิตทุน สามารถวัดได้ด้วยอัตราส่วนยอดขายต่อเงินที่ใช้ลงทุนไป การลงทุนสามารถอธิบายได้ในรูปของเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักร เทคโนโลยี หรือในแง่ของทุนการดำเนินงาน ถ้าจะแบ่งก็ได้เป็น

Hardware คือ เครื่องกลและกลไกอัตโนมัติ หุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์

Software คือ การวิจัย พัฒนา เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีด้านสินค้า และเครื่องมือ

ทางวิศวกรรม

วิธีการเพิ่มผลผลิต พอสรุปได้ 3 ลักษณะ

1. เพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยี ต้องลงทุนเพิ่ม ทำได้โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ผลิตได้ง่ายขึ้น และถูกลง หรือปรับปรุงคุณภาพการผลิต โดยปรับปรุงวิธีการ หรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย
2. เพิ่มผลผลิตด้วยพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในระบบ และกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต กิจกรรมซึ่งมีเป้าหมายให้บริษัทเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการ และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรมเพื่อลดการสูญเสีย ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน (5 ส.)
3. การบริหารการเพิ่มผลผลิต หมายถึง การบริหารความพยายามของคนในหน่วยงานให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันคือ เพิ่มผลผลิตในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนให้ทุกคนทำงานได้มากขึ้น ของเสียลดลง พนักงานได้ผลตอบแทนดีขึ้น การบริหารการเพิ่มผลผลิตเกี่ยวข้องกับผู้จัดการ หัวหน้างาน คนงานในกระบวนการ การเตรียมทุกคนให้เข้าใจบทบาทของตนในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ด้วยการให้อบรมทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน

ผู้ประกอบการจะเพิ่มผลผลิตได้ ดังนี้

1. ช่วยลูกจ้างในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยให้การอบรม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากที่สุด การให้รางวัลจิตใจต่าง ๆ

2. พยายามใช้อุปกรณ์ทันสมัยต่าง ๆ เข้ามาช่วย

3. เพิ่มทุน

4. เพิ่มอัตราหมุนเวียนของต้นทุนในแต่ละปี

5. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

6. ขายสินค้าบริการในราคาที่ผู้คู่แข่งได้ คุณภาพรูปแบบ ลักษณะการใช้งานของสินค้า
ต้องดีพอที่จะขายให้ได้ราคา

7. เพิ่มยอดขายต่อหน่วยของเครื่องจักร

8. เพิ่มยอดขายต่อคนงาน

9. เพิ่มมูลค่าราคาขายต่อคนงาน

10. ขยายการค้าเงินงาน

11. การใช้วัตถุดิบอย่างประหยัด

12. ซื้อวัตถุดิบด้วยต้นทุนต่ำ โดยพิจารณาจาก การซื้อ จำนวน และเวลาที่เหมาะสม

หัวหน้างานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้ ดังนี้

1. ช่วยแก้ไขและให้คำแนะนำที่ถูกต้องเมื่อจำเป็น

2. เข้าอบรม พัฒนาตัวเอง เพื่อยกระดับความสามารถในการสั่งและแนะนำ และ
ควบคุม รวมทั้งทักษะเทคนิคต่าง ๆ

3. อบรม จูงใจ ให้คำแนะนำแก่คนงาน รวมทั้งการปลูกฝังระเบียบวินัย

4. ใช้เครื่องจักรอย่างเหมาะสม

5. รักษาเครื่องจักรให้สะอาด

6. เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบบของบริษัท แล้วถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ

7. ดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเพิ่มผลผลิตให้บรรลุผล

พนักงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้ ดังนี้

1. ให้ความร่วมมือตามแผนปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตของฝ่ายบริหาร

2. มีเจตคติที่ดีในการทำงาน

3. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และปรับปรุงตัวเองเสมอ
5. ทำงานเป็นทีม
6. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน
7. เต็มใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล
8. เต็มใจที่จะเสียสละ
9. ช่วยกันรักษาความสะอาดของพื้นที่ และสถานที่ทำงาน
10. ช่วยกันทำการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง
11. รู้จักวางแผนล่วงหน้า
12. ใช้เวลาให้เกิดคุณค่าสูงสุด
13. เสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานแก่บริษัท
14. จัดเตรียมงานในแต่ละผลัด

ผลที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตก็คือ ความมั่งคั่ง ซึ่งจะแจกจ่ายแบ่งปันกันไปยังทุกคนในลักษณะต่าง ๆ กันคือ

กำไร แก่ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุน ซึ่งจะทำให้นักธุรกิจนำไปขยายการลงทุนต่อไป
งาน และความมั่นคงในงาน รวมทั้งค่าจ้าง ของผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด

คุณภาพสินค้า บริการที่ดี สำหรับผู้บริโภค ซึ่งช่วยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และช่วยให้บริษัทขยายกิจการต่อไปได้อีก

ภาษี และรายรับอื่น ๆ สำหรับประเทศ ซึ่งรัฐบาลจะนำมาพัฒนาปรับปรุงสาธารณูปโภค และอื่น ๆ ต่อไป

เราจะรู้ได้ว่าเพิ่มผลผลิตแล้วหรือยัง ต้องมีการวัดการเพิ่มผลผลิตซึ่งมีหลาย ๆ วิธีในสมัยก่อนเราวัดที่กำไรและสภาพคล่องของธุรกิจ แต่การจัดการสมัยใหม่เราวัดที่มูลค่าเพิ่ม (value added)

มูลค่าเพิ่ม คือ มูลค่าเพิ่มเป็นความแตกต่างระหว่าง รายรับของบริษัทจากยอดขายกับรายจ่ายสำหรับสินค้าบริการที่ซื้อจากภายนอก เช่น ในโรงงาน กระบวนการที่จะเพิ่มความมั่งคั่งเกี่ยวข้องตั้งแต่การซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนต่าง ๆ น้ำมันเชื้อเพลิง และบริการต่าง ๆ การใช้ไปในการผลิตสินค้าและบริการจนถึงขายไป ซึ่งในแต่ละขั้นตอนได้มีการเพิ่มมูลค่าเข้าไป

ดังนี้ การสร้างมูลค่าเพิ่มจึงเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย และผลของมูลค่าเพิ่มที่ได้ก็จะกระจายกลับไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในทางตรงข้าม ถ้าไรนั้นเกี่ยวข้องกับเฉพาะส่วนที่บริษัทได้รับหลังจากหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นี่เป็นส่วนที่ให้กับผู้ถือหุ้น หรือเก็บไว้ในบริษัทเท่านั้น

ตัวอย่างของการสร้างมูลค่าเพิ่มได้แก่ การผลิตเฟอร์นิเจอร์ เสนาเฟอร์นิเจอร์ขายเป็นสินค้า แต่ละขั้นตอนมีการเพิ่มขึ้นของมูลค่า

คุณภาพคือ ความเป็นเลิศในการผลิต หมายถึง การผลิตสินค้าตรงตามที่กำหนดมาตรฐานสินค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ในการบริการ หมายถึง การจัดหาบริการที่มีมาตรฐานสูงคือ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวัง การให้ได้มาซึ่งคุณภาพทุกคนต้องทำให้ดีที่สุด ไม่มีการสูญเสียวัสดุและเวลา และต้องไม่มีการผิดพลาด (ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ; 2-6)

ความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิตในการพัฒนาอุตสาหกรรม การแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคที่ เรียกว่า โลกาภิวัตน์ หรือ globalization ซึ่งถือว่าการแข่งขันอย่างเสรีในระดับโลก ทุกประเทศ ทุกธุรกิจ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ซึ่งมีแรงกดดันมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 และต้นทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงของความผันผวนทางเศรษฐกิจและยังคงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกอยู่ต่อไป ในทศวรรษหน้า ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมทุกหนทุกแห่งทั่วโลกต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มา ซึ่งส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่ในช่วงเศรษฐกิจที่เติบโตช้า มีการปกป้องสิทธิประโยชน์ทางการค้า การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจตามภูมิภาคต่าง ๆ เช่น NAFTA ในทวีปอเมริกาเหนือ ตลาดร่วมยุโรป E.C. และ AFTA ในอาเซียน หรือการขยายขอบเขตการค้าเสรีของ GATT เป็นต้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2537 : 54 - 60)

ธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยเรา ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสถานะการณ์ของโลกที่เกิดขึ้น จะต้องหันมาเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยพยายามปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตทั้งด้านเทคโนโลยีและการเพิ่มผลผลิตทางด้านบุคลากรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องแสวงหาและยอมรับเอาวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดโครงสร้างงานและการบริหารเทคโนโลยีที่เหมาะสม และ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมต้องนำเอาเทคนิคและกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตเข้ามาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทุกระดับในหน่วยงานและกระจายการดำเนินงานกิจกรรมให้กว้างขวาง และหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใน

สถาบันหรือโครงสร้างที่สนองตอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปแล้ว โอกาสที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันคงเป็นเรื่องยาก และถ้าผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญแก่เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพียงอย่างเดียว โดยไม่ลงทุนพัฒนาพนักงานและปรับปรุงโครงสร้างหรือวิธีการทำงานก็จะไม่ประสบผลความสำเร็จเท่าที่ควร

เทคนิควิธีการของการเพิ่มผลผลิตทางด้านบุคลากรที่สำคัญ คือ

1. การพัฒนาเจตคติที่ดีในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตเป็นทัศนคติของจิตใจที่จะแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นความเชื่อมั่นว่ามนุษย์เราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เป็นความพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุด หมายความว่าบุคคลควรเพิ่มคุณค่าในกระบวนการทำงานซึ่งแต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้กำหนดทิศทางการเพิ่มผลผลิตไว้เมื่อปี 2523 ว่า "ทิศทางการเพิ่มผลผลิตของไทย" การเพิ่มผลผลิตเป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีของตนและประชาชนในชาติ และบรรลุซึ่งความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ อันเป็นเป้าหมายหลักของการเพิ่มผลผลิต

ระดับชาติ

- ทุกคนต้องมีจิตสำนึกของการเพิ่มผลผลิต
- ใช้ทรัพยากรบุคคล เวลา และทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ระดับองค์กร

- ยกระดับคุณภาพของทรัพยากรบุคคลในด้านทักษะและจิตสำนึกในการปรับปรุงเพิ่มผลผลิตทั้งระดับบริหารและระดับหน่วยงาน
- มุ่งพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งตลาดภายใน และตลาดต่างประเทศ

- เสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมืออันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานอันเป็นรากฐานที่มั่นคงของการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงาน

- จัดสรรผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิตอย่างยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

2. การยกระดับทักษะความชำนาญ จำเป็นต้องฝึกทักษะความชำนาญหลายด้าน(multi skill based) เพื่อสร้างความคล่องตัวให้กับบุคลากรที่จะปรับเปลี่ยนงานได้ตามความต้องการการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป หรือลักษณะงานในอนาคต ซึ่งการกำหนดงานจะมีลักษณะกว้างเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร

3. ความร่วมมือของฝ่ายบริหารและพนักงาน การให้ความรู้ในเรื่องที่จำเป็น ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแก่ฝ่ายพนักงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมและการสร้างการยอมรับและไว้วางใจกัน เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสารการบริหารเป็นสิ่งที่คุณค่าและต้องให้มีการไหลของข้อมูลข่าวสารทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจะปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตโดยส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มผลผลิต ดำรง เช่น 5 ส. ข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม

4. การบริหาร ต้องมุ่งเน้นที่คุณภาพและความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และมีการบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิผลและบริหารเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่ดี สายการบังคับบัญชาควรสั้นเพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่รวดเร็ว และสามารถสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้าใกล้ชิดขึ้น รวมทั้งการใช้กำลังคนให้เกิดประสิทธิผล

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ธุรกิจอุตสาหกรรม จำเป็นต้องพิจารณา คือ ความสัมพันธ์ของเทคโนโลยี การเพิ่มผลผลิต และการรักษาสภาพแวดล้อม

สิ่งแวดล้อม เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของมนุษยชาติ การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลกระทบจากการพัฒนาอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสภาวะการณ์เรือนกระจกของโลก การทะลุของชั้นโอโซน ฝนกรดอันก่อให้เกิดกรดในตริกและซัลฟูริก การทิ้งขยะประเภทต่าง ๆ ของเสียและมลภาวะจากโรงงานอุตสาหกรรม การตัดไม้ทำลายป่า ฯลฯ การแก้ปัญหามักร่วมกัน เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน

การพัฒนาอุตสาหกรรมจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และให้มีการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามาดังเช่นที่ผ่านมา ผู้ประกอบการและรัฐบาลต้องให้ความสนใจต่อการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ปลอดภัย (clean technology) เพื่อไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมต้องยึดหลัก clean plant clean environment: โรงงานสะอาดปลอดภัย เพื่อคุณภาพชีวิตและเพิ่มผลผลิตสิ่งแวดล้อม

3.2.2 กิจกรรม 5 ส.

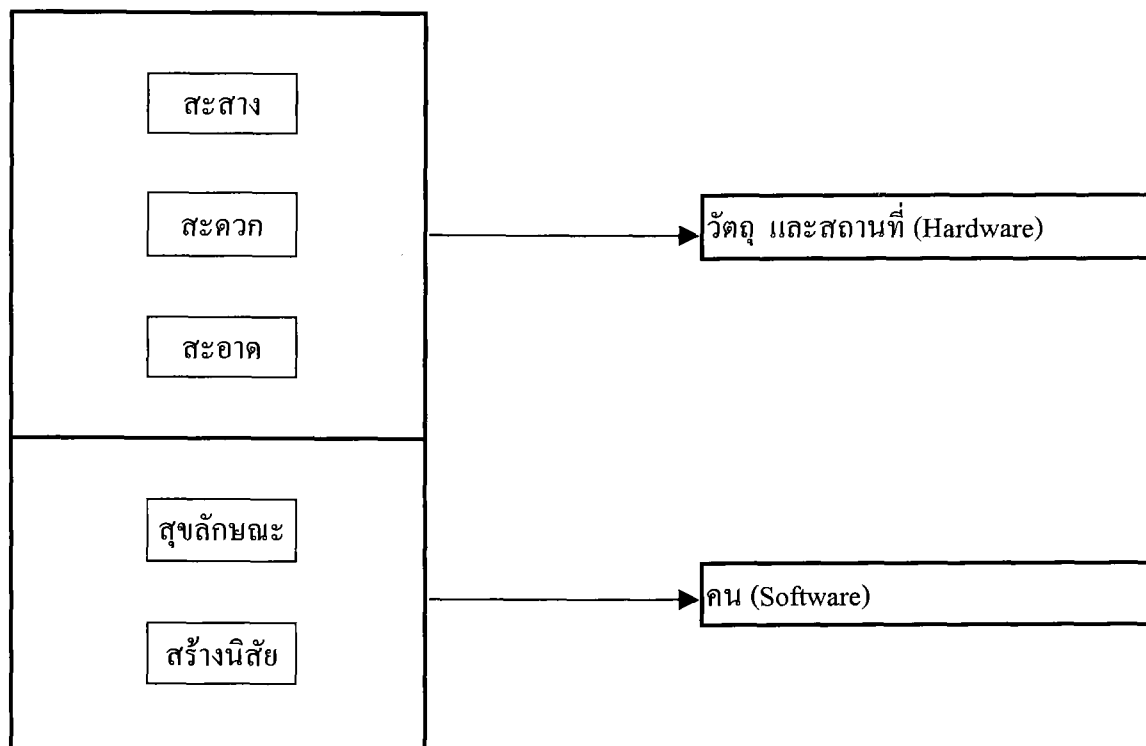
กิจกรรม 5 ส. หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการรวมตัวของพนักงานในพื้นที่ตามสายงานบังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ที่ทำให้พนักงานทุกคนรู้จักทำงานร่วมกัน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยคำนึงถึง เรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาความคิด และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน (team work) ที่ดีขึ้น โดยทุกคนมีส่วนร่วม
3. พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำที่ดี
4. พัฒนาความคิดในการปรับปรุงเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิ

ภาพสูงสุด

กิจกรรม 5 ส. เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตในองค์กร อันได้แก่

สะสาง	=	seiri (sort)
สะดวก	=	seiton (systemise)
สะอาด	=	seiso (sweep)
สุขลักษณะ	=	seiketsu (sustain)
สร้างนิสัย	=	shitsuke (self - discipline)



ภาพประกอบ 5 แสดงภาพโดยรวมของกิจกรรม 5 ส.

หลักการท่า 5 ส ได้แก่

ส. ที่ 1 สะสาง คือ การแยกสิ่งของที่ไม่ต้องการออกจากสิ่งของที่ต้องการ และขจัดสิ่งของที่ไม่ต้องการทิ้งไป ทั้งนี้หากเก็บของมากเกินไปจะเป็นบ่อเกิดแห่งความสับสนเปลืองเนื้อที่ สถานที่ทำงานคับแคบ สูญเสียผู้เก็บเอกสารที่วางสิ่งของที่ไม่จำเป็นมากเกินไป และสิ่งสำคัญก็คือหาของที่ต้องการไม่พบ หรือเสียเวลาค้นหา จะก่อให้เกิดความสับสนเปลืองดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ของที่มีมากมาย ทำให้สถานที่ทำงานมีเนื้อที่จำกัด และยังคับแคบลงทุกที
2. ไม่มีที่เก็บของ หรือผู้เก็บไม่เพียงพอ
3. ของที่ต้องการจะใช้หายอยู่เป็นประจำ กว่าจะหาพบต้องใช้เวลานาน
4. ยากแก่การตรวจสอบจำนวน
5. ของที่มีอยู่เสื่อมสภาพเร็ว เครื่องจักร/อุปกรณ์เสียหายบ่อยมาก
6. เกิดอุบัติเหตุขึ้นบ่อยครั้ง
7. ทำให้รู้สึกว่าการทำงานเป็นแหล่งแห่งความสับสนเปลือง
8. ทำให้ของดีติดไปกับของที่ไม่ดี

ขั้นตอนการสะสาง

การทำการสะสางนั้น ทุกหน่วยงานต้องระลึกอยู่เสมอว่า การทำการสะสางอะไรออกจากหน่วยงาน จะต้องแน่ใจว่า ไม่ขัดต่อกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย และเมื่อแน่ใจ ก็สามารถลงมือทำการสะสางตามขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจ หมายถึง สิ่งของต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยเฉพาะพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. แยก หมายถึง ต้องเริ่มแยกแยะของที่ต้องการใช้กับของที่ไม่ต้องการใช้งานแยกออกจากกัน
3. ขจัด หมายถึง ขจัดของที่ไม่ต้องการ หรือ ของที่มีมากเกินไปเกินความจำเป็น

ส. ที่ 2 สะดวก คือ การจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ โดยคำนึงถึงคุณภาพของสิ่งของความสะดวกในการใช้สอย และความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อสะดวกในการค้นหา หลักการก็คือ กำหนดสถานที่วางให้ชัดเจน มีป้ายบอกที่ชั้น หรือตู้วางของ และติดป้ายชื่อของที่จะวาง รวมทั้งหมั่นตรวจเช็คสิ่งของเป็นประจำ

ขั้นตอนการทำสะดวก

1. นำของที่ไม่ต้องการทิ้งไป เพื่อให้เหลือพื้นที่ว่างสำหรับจัดของที่ต้องการใช้ในพื้นที่แทนที่ได้เป็นอย่างดี

2. กำหนดที่ว้ให้ชัดเจน และแบ่งเขตพื้นที่
3. ติดป้ายชื่อแสดงความเป็นเจ้าของ อุปกรณ์สำนักงานที่เป็นของใช้ส่วนตัว โดยของที่จำเป็นต้องใช้อยู่เป็นประจำควรจัดวางไว้ใกล้ๆ
4. ทำการตรวจพื้นที่อยู่เสมอ เพื่อสำรวจหาสิ่งที่ผิดไปจากหลักการเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงภายหลัง

ส. ที่ 3 สะอาด คือ การทำความสะอาด ปิด กวาด เช็ด ถู เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย พร้อมทั้งจัดสาเหตุแห่งความสกปรก สาเหตุของปัญหา เช่น น้ำมันรั่ว น้ำหยด ฝุ่นละอองมากผิดปกติ เป็นต้น พึงระลึกเสมอว่า ความสะอาดเป็นยอดปรารถนาของทุกคน

ขั้นตอนการทำความสะอาด

1. เริ่มต้นด้วยการทำความสะอาดพื้นที่ โดยการ กวาด เช็ด ถู เป็นต้น
2. กำหนด เส้นแบ่งเขตพื้นที่ให้ชัดเจน
3. จัดสาเหตุอันเป็นบ่อเกิดของความสกปรก
4. ดูแลความสะอาดโดยลงมือลงไปในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

ส. ที่ 4 สุขลักษณะ คือ การรักษาสถานที่ทำงานให้สะอาดหมดจด และถูกสุขลักษณะเสมอ

ขั้นตอนการทำสุขลักษณะ

1. เดินตรวจเป็นประจำในการดำเนินการ ใน 3 ส. แรกคือ สะสาง สะดวก และสะอาดอยู่เสมอ
2. ต้องดำเนินกิจกรรม 3 ส. แรกอย่างต่อเนื่อง

ส. ที่ 5 สร้างนิสัย คือ การสร้างนิสัยให้แก่พนักงานได้รับการฝึกฝน อบรม และมีวินัยปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และต้องให้ความสำคัญกับ 4 ส. อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5 ส.

การดำเนินกิจกรรม 5 ส. เป็นกิจกรรมที่ต้องการให้ทุกคนในหน่วยงานร่วมมือกันทำ ผู้ที่สำคัญที่สุด และมีบทบาทมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นๆ ต้องให้ความสำคัญ สนใจ และติดตามความเป็นมาเป็นไปหรือความคืบหน้าของกิจกรรม 5 ส. ในหน่วยของตนเองอย่างสม่ำเสมอและ

ต่อเนื่อง กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรม ดังนั้นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้กิจกรรม 5 ส. ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ต้องประการเป็นนโยบาย
2. ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานทุกระดับ
3. ต้องติดตั้งโปสเตอร์
4. ต้องจัดแบ่ง และทำผังพื้นที่รับผิดชอบ
5. ต้องทำการสำรวจพื้นที่รับผิดชอบ
6. ต้องมีการตรวจวัดและประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข
7. ต้องมีการตั้งมาตรฐาน
8. ต้องมีการตรวจพื้นที่และทำการถ่ายรูปหลังทำกิจกรรม
9. ต้องจัดให้มีการรักษาสภาพในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
10. ต้องมีการวัดผลการดำเนินกิจกรรม
11. ต้องประกาศผลการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม

สรุป หลักการปฏิบัติ 5 ส. จะช่วยสร้างแนวคิดด้านการจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน และหากนำไปใช้ที่บ้านก็สามารถทำได้เช่นกัน อันจะส่งผลให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในงานดังสุภาษิตไทยกล่าวว่า "หยิบก็ง่าย หายก็รู้ คู่ก็งามตา" (สุรชาติพิทย์ บุญวัฒน์. 2539 : 44-45)

3.2.3 กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion)

กิจกรรมข้อเสนอแนะ หมายถึง การเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยพนักงานเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานและกับตัวพนักงานที่เสนอแนะมาด้วย และจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

ขั้นตอนการจัดทำ และการพิจารณา

1. การจัดทำข้อเสนอแนะ

การจัดทำข้อเสนอแนะมีวิธีการตามขั้นตอนดังนี้

1.1 พนักงานผู้สนใจขอรับแบบฟอร์มข้อเสนอแนะได้จากธุรการภายในหน่วยงานของตนเอง หรือที่ฝ่ายคุณภาพความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม หรือ หน่วยงานด้านคุณภาพของแต่ละกลุ่มงาน

1.2 กรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มพร้อมคำอธิบายให้มีความเข้าใจง่าย โดยจะใช้ภาพวาด หรือ ภาพถ่ายประกอบด้วยก็ดี หากข้อเสนอแนะนั้นยังไม่ได้ปฏิบัติ ให้กรอกสภาพปัญหาก่อนการปรับปรุง และแนวคิดข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปรับปรุง

1.3 นำแบบฟอร์มที่กรอกแล้วส่งให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานของตน

2. การพิจารณาเข้าข่ายหรือไม่

ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับข้อเสนอแนะ ให้พิจารณาว่าเข้าข่ายหรือไม่ในเบื้องต้น ข้อเสนอแนะที่ไม่เข้าข่ายให้พิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับสิทธิในการบริหาร และการจัดการขององค์กร เช่น เสนอให้มีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน เป็นต้น

2.2 ข้อเสนอแนะที่ให้ต่อเติม หรือสร้างอาคารใหม่ หรือข้อเสนอแนะอื่นในลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกับโครงการที่องค์กร จะดำเนินการอยู่แล้ว หรือกำลังดำเนินการอยู่แม้พนักงานจะทราบ หรือไม่ก็ตาม ยกเว้นข้อเสนอให้มีการปรับปรุงวิธีการ

2.3 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการทะเลาะ หรือบกพร่องในหน้าที่ของผู้เสนอเอง หรือของพนักงานคนอื่น ๆ

2.4 การดำเนินบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการส่วนตัว บัณฑิตสหพันธ์

3. การพิจารณาให้รางวัลปัญหา แนวคิด และผลการปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะที่เข้าข่าย ให้ผู้บังคับบัญชาระดับส่วนขึ้นไป พิจารณาว่าเป็นเรื่องของหน่วยงานของตนเอง (ภายใน) หรือ หน่วยงานอื่น (ภายนอก)

3.1 เป็นเรื่องของหน่วยงานตนเอง ให้ปฏิบัติดังนี้

3.1.1 การพิจารณารางวัลชั้น ปัญหา

3.1.2 การพิจารณารางวัลชั้น แนวความคิด

3.1.3 การพิจารณารางวัลชั้น ผลการปฏิบัติ

3.1.4 เป็นเรื่องของหน่วยงานอื่น ให้ผู้บังคับบัญชา กรอกลงในแบบฟอร์มเพื่อส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อไป

4. การพิจารณาให้รางวัลพิเศษ

การให้รางวัลพิเศษให้พิจารณาตามขั้นตอนดังนี้

4.1 กรณีรางวัลที่ได้ซึ่งเป็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติอยู่ในระดับ ดีมาก หรือ ดีพิเศษ

4.2 สำหรับมูลค่ารางวัลพิเศษให้ถือตามมติที่ประชุมผู้บริหาร

สรุป กิจกรรมข้อเสนอแนะเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และประการสำคัญพนักงานเกิดความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เป็นการเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยพนักงานเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานและกับตัวพนักงานที่เสนอแนะมาด้วย และจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

3.2.4 กิจกรรมกลุ่มย่อย (small group activity)

กิจกรรมกลุ่มย่อย หมายถึง กิจกรรมกลุ่มซึ่งเป็นการรวมตัวกันของพนักงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานางาน ซึ่งประกอบด้วย

3.2.4.1 กิจกรรมคิวิชี

กิจกรรมคิวิชี หมายถึง กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงานเน้นการปรับปรุงงานเป็นกลุ่มกลุ่มละ 3 - 10 คนในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อดำเนินกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน โดยไม่มีการบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร กิจกรรมกลุ่มย่อย ที่เน้นในเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบเครื่องจักรอุปกรณ์ไปจนถึงผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อให้เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

จุดประสงค์ของคิวิชี เพื่อพยายามปรับปรุง(กันดัรีร์ กุลชล. ม.ป.ป. : 10 – 11)

1. คุณภาพ

คุณภาพนั้นมีอยู่ในจิตใจ ในสมองของผู้บริหารทุกคน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ เป็นสิ่งที่สามารถช่วยนำเอาคุณภาพ เข้าไปไว้ในจิตใจ หรือสมองของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร ทั้งนี้ เพราะถ้าไม่มีผู้สนใจที่จะปรับปรุงคุณภาพอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรใด ๆ ก็ย่อมจะล้มเหลวในเวลาไม่นาน และจะประสบผลสำเร็จได้ยาก

2. ผลผลิต

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ลูกค้า ย่อมต้องการบริการ และผลผลิตที่มีคุณภาพ ถ้าฝ่ายบริหารนั้น ไม่สามารถจะแบกภาระในการตอบสนองความต้องการ หรือข้อคิดเห็นพื้นฐานเหล่านี้ได้ จำเป็นจะต้องใช้สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อที่จะพยายามปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น และลดค่าใช้จ่ายลงไปด้วย

3. แรงจูงใจ

องค์กรที่ใช้ คิวซี พบว่า ขวัญของพนักงานดีขึ้น ซึ่งเห็นได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน เช่น โดยปกติ อัตราการขาดงานจะลดลง และอัตราการเปลี่ยนงาน ก็น้อยลงด้วย

การเข้าร่วมในกิจกรรม คิวซี อย่างเต็มที่ ถือได้ว่า เป็นแรงกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพมาก นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับทราบข้อมูล และได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และง่ายดายขึ้น

ขั้นตอนในการดำเนินงาน คิวซี มีดังนี้

1. องค์กรประกาศนโยบาย และสนับสนุนกิจกรรม คิวซี

2. เตรียมการเริ่มต้นกิจกรรม คิวซี

2.1 ตั้งคณะกรรมการกิจกรรม คิวซี ประจำองค์กร

2.2 กำหนดหลักเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรม คิวซี ขององค์กร

2.3 ตั้งบุคคล หรือคณะบุคคลเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน (coordinator)

2.4 เตรียมหัวหน้างานที่จะไปเป็นหัวหน้ากลุ่ม

2.5 เตรียมพนักงาน

3. เริ่มต้นทำกิจกรรม

3.1 จัดตั้งกลุ่ม คิวซี ซึ่งประกอบด้วย

3.1.1 ชื่อกลุ่ม

3.1.2 คำขวัญประจำกลุ่ม

3.1.3 ประจำหน่วยงาน หรือสังกัดของกลุ่ม

3.1.4 ชื่อที่ปรึกษากลุ่ม

3.1.5 ชื่อผู้ประสานงานกลุ่ม

3.1.6 จำนวนสมาชิกทั้งหมด ซึ่งต้องประกอบด้วย ลำดับที่ ชื่อ – นามสกุล หน้าที่ การศึกษา อายุ และประสบการณ์การทำงาน เป็นอย่างน้อย

3.2 จัดระเบียบการจัดตั้งกลุ่ม

3.3 ประชุมกลุ่มค้นหาปัญหามาทำกิจกรรม เพื่อค้นหาปัญหา หรือวิธีการปรับปรุงมาทำกิจกรรม และทำการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้หลักเกณฑ์ ความเป็นไปได้ ความรุนแรง ความถี่

3.4 กำหนดหัวข้อเรื่อง เหตุผล(จูงใจ)ที่เลือกทำกิจกรรม และกำหนดเป้าหมาย

3.5 เสนอหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรมให้ผู้รับผิดชอบยอมรับพร้อมทั้งจัดระเบียบกิจกรรม

3.6 สำรวจสภาพปัญหาปัจจุบัน

3.7 ลงมือทำงานตามขั้นตอนของวงจรเดมिंग คือ p d c a

3.7.1 วางแผนในการแก้ปัญหา (Plan) โดยทำการเก็บข้อมูลก่อนแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะจัดเก็บเป็นตาราง (check Sheet) และทำการจำแนกข้อมูล จากนั้นนำเสนอข้อมูลก่อนแก้ปัญหา ให้สะดวก เข้าใจง่าย โดยใช้กราฟแสดงผล จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากตารางตรวจสอบ จากนั้นทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อมูลที่สำคัญที่กลุ่มตัดสินใจนำมาแก้ไข และทำการเลือกสาเหตุที่สมาชิกกลุ่มคิดว่าจะสามารถแก้ไขได้ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่ม มาทำการระดมสมองหาวิธีแก้ไข และวางแผนปฏิบัติ

3.7.2 ลงมือแก้ไขปัญหา (do) เริ่มแก้ปัญหตามตารางวางแผนปฏิบัติจนเสร็จสิ้นทุกข้อ พร้อมกับบันทึกผล เป็นเกณฑ์ทางด้านคุณภาพ

3.7.3 ตรวจสอบผล (check) โดยเก็บข้อมูลภายหลังแก้ปัญหา และนำเสนอข้อมูลหลังแก้ปัญหาให้สะดวกและเข้าใจง่าย โดยใช้กราฟชนิดต่าง ๆ เหมือนขั้นตอนก่อนแก้ปัญหาทุกประการ จากนั้นทำการเปรียบเทียบผลก่อน และหลัง โดยใช้วิธีกราฟแสดงผล

3.8 กำหนดมาตรฐาน โดยอาศัยหลัก 4w + h รวมทั้งจัดทำแผนการติดตามผล เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงมาตรฐาน จากนั้นทำการสรุปผลซึ่งประกอบด้วย ผลทางตรง ผลทางอ้อม และอุปสรรค

3.9 วางแผนทำกิจกรรมเรื่องใหม่ต่อไป โดยกำหนดหัวข้อกิจกรรมที่จะทำต่อไปในอนาคต

สรุป การดำเนินกิจกรรม คิวซี หัวใจสำคัญอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสมาชิกกลุ่มทุก ๆ คนต้องเห็นคุณค่า และความสำคัญของกิจกรรม คิวซี อย่างแท้จริง การดำเนินงานต้องมีความต่อเนื่องดัง สุขชัย ปันศิริ (2529 : 170 - 17) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศ พบว่าความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี.ขึ้นอยู่กับปัจจัย 11 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
3. บทบาทของผู้นำกลุ่ม คิว.ซี.
4. ผู้ประสานงาน
5. ผู้ชำนาญการ

6. ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม และการจูงใจ

7. ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน

8. วัฒนธรรม และประเพณีขององค์กร

9. การส่งเสริม และผลักดันกิจกรรม คิว.ซี.

10. การติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

11. สภาพแวดล้อมขององค์กร

ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ถือได้ว่ามีผลต่อเจตคติทั้งในทางด้านบวก และผลด้านลบต่อกิจกรรม คิว.ซี. ทั้งสิ้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและพึงต้องระมัดระวังให้ดีหากมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

3.2.4.2 กิจกรรมบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม

กิจกรรมบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม หมายถึง กิจกรรมกลุ่มย่อยที่เน้นในเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบเครื่องจักรอุปกรณ์ไปจนถึงผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อให้เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุของอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผน การผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหัวหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงวิผล โดยผ่านการจัดการแบบสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนถึงการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย ที่จะทำให้ประสิทธิภาพของอุปกรณ์มีค่าสูงสุด (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2539 : 12)

ก่อนที่จะศึกษากิจกรรมบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น จะต้องศึกษากิจกรรมบำรุงรักษาวิผล (productive maintenance) หรือ (pm) เสียก่อน

คำว่า "productive maintenance" หรือ (pm) หมายถึง การบำรุงรักษาวิผล โดยมุ่งเน้นในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และมีสัมฤทธิ์ภาพสูงสุด

ดังนั้น "การบำรุงรักษาวิผล" คือกรรมวิธีในการบำรุงรักษาที่นำเอาวิธีการบำรุงรักษาหลัก 4 ประการมาประกอบเข้าด้วย ได้แก่

1. การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (pm) คือการบำรุงรักษาที่ดำเนินการเพื่อป้องกันการหยุดของเครื่องจักร โดยเหตุฉุกเฉินสามารถทำได้ด้วยการตรวจสอบสภาพเครื่องจักรการทำความสะอาดและหล่อลื่น

โดยถูกวิธี การปรับแต่งให้เครื่องจักรทำงานที่จุดทำงานตามคำแนะนำของกลุ่มมือ รวมทั้งการบำรุงและเปลี่ยนชิ้นอะไหล่ตามกำหนดเวลา

2. การบำรุงรักษาหลังเหตุขัดข้อง (bm) คือการบำรุงรักษาเมื่อเครื่องจักรเกิดชำรุดและต้องหยุดโดยฉุกเฉิน วิธีการนี้แม้ว่าจะเป็นวิธีการดั้งเดิมในการบำรุงรักษาแต่ยังจำเป็นต้องนำมาใช้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากเครื่องจักรทั้งหลาย แม้ว่าจะได้รับการบำรุงรักษาป้องกันเยี่ยมเพียงใด ก็ยังมีโอกาสเกิดเหตุเสียโดยฉุกเฉินขึ้นได้ตลอดเวลา

3. การบำรุงรักษาเชิงแก้ไขปรับปรุง (cm) คือการดำเนินการเพื่อการตัดแปลงปรับปรุงแก้ไขเครื่องจักรหรือส่วนของเครื่องจักรเพื่อ

3.1 ขจัดเหตุขัดข้องเรื้อรังของเครื่องจักรให้หมดไปโดยสิ้นเชิง

3.2 ปรับปรุงสมรรถภาพของเครื่องจักรให้สามารถ "ผลิต" ได้ด้วยคุณภาพและ/หรือปริมาณที่สูงขึ้น

4. การป้องกันการบำรุงรักษา (mp) คือ การดำเนินการใดๆ ก็ตามที่จะให้ได้มาซึ่งเครื่องจักรที่ไม่ต้องการการบำรุงรักษา หรือต้องการแต่น้อยที่สุด สามารถดำเนินการได้โดย

4.1 ออกแบบเครื่องจักรให้มีความแข็งแรงทนทาน บำรุงรักษาได้ง่าย

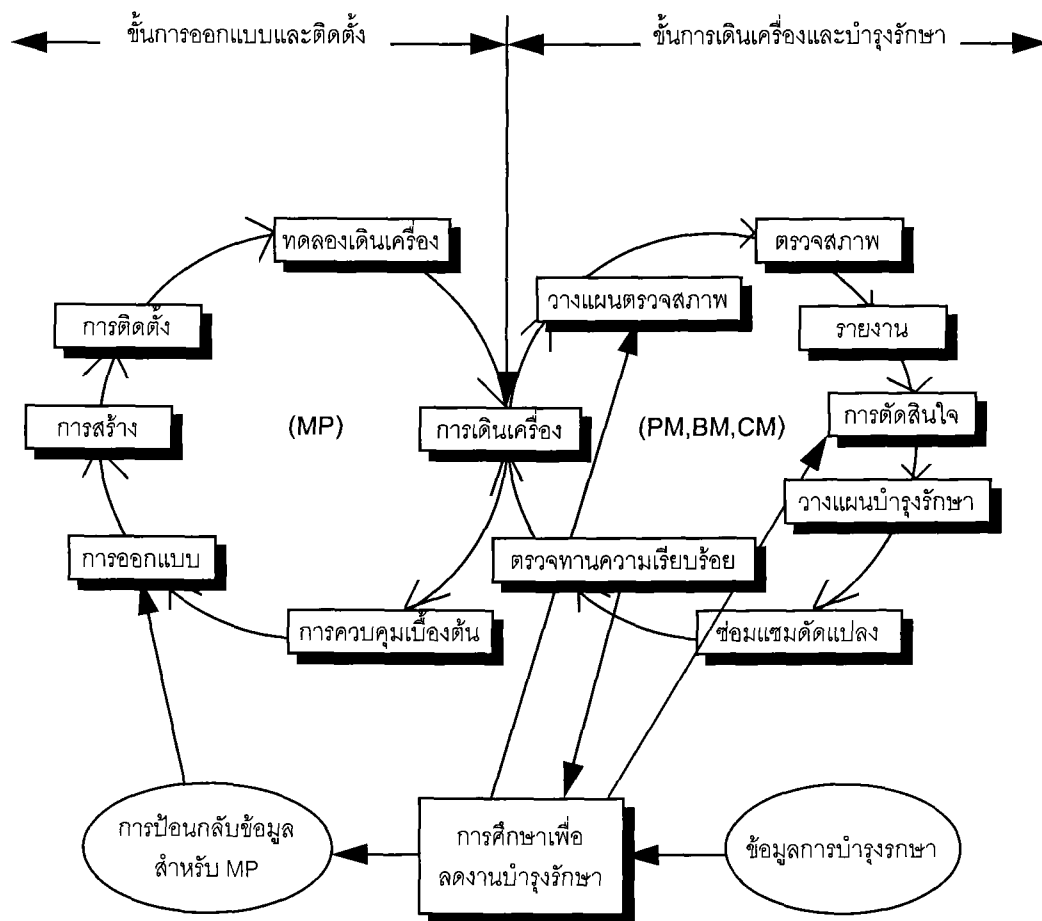
4.2 ใช้เทคนิคและวัสดุซึ่งจะทำให้เครื่องจักรมีความเชื่อถือได้สูง

4.3 รู้จักเลือกและซื้อเครื่องจักรที่ดี ทนทาน ซ่อมง่าย และมีราคาที่เหมาะสม

การป้องกันการบำรุงรักษาจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีข้อมูลและประวัติของเครื่องจักรรุ่นแรกๆ โดยละเอียด ซึ่งการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จะช่วยให้การออกแบบหรือการเลือกซื้อเครื่องจักรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการป้องกันการบำรุงรักษาได้

วิธีการบำรุงรักษาหลักทั้ง 4 วิธีนี้ เมื่อนำมาใช้ประกอบกันอย่างถูกต้องจะต้อง "ทวีผล" ของการบำรุงรักษาและเพิ่มผลผลิตได้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

การบำรุงรักษาจะเริ่มต้นจากการออกแบบสร้าง หรือการออกข้อกำหนดในการสั่งซื้อเครื่องจักร และจะต้องดำเนินการต่อเนื่อง ไปจนกระทั่งสิ้นอายุการใช้งานของเครื่องจักรและแนวความคิดนี้ก็คือ แนวคิดของการบำรุงรักษาทวีผล หรือ TPM นั่นเอง



ภาพประกอบ 6 แสดงวงจรอายุของเครื่องจักรและการบำรุงรักษา

ในการบริหารการผลิตตามความคิดสมัยใหม่ ผลผลิตของงานจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. ผลผลิต (p) | ต้องได้ตามเป้าหมาย |
| 2. คุณภาพ (q) | ต้องได้ตามมาตรฐาน |
| 3. ต้นทุน (c) | ต้องต่ำที่สุด |
| 4. การจัดส่ง (d) | ต้องเป็นไปตามกำหนดการและแผนงาน |
| 5. ความปลอดภัย (s) | ต้องอยู่ในระดับที่สร้างความมั่นใจแก่พนักงาน |
| 6. ขวัญและกำลังใจ (m) | ต้องอยู่ในระดับที่ทำให้พนักงานทุกคนสบายใจ |

ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและปฏิบัติให้เป็นไปโดยครบถ้วน จะคำนึงถึงผลผลิตแต่อย่างเดียว

ย่อมจะไม่ถูกต้อง

$$\text{output} = f(p, q, c, d, s, m)$$

เมื่อมี output ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าต้องมี input ซึ่งประกอบด้วย

1. เงิน
2. กำลังคน
3. เครื่องจักร
4. วัตถุดิบ

ทั้งหมดเป็นปัจจัยนำเข้าที่เรียกว่า 4 m

Input Output	เงิน			เทคนิคการบริหาร
	กำลังคน	เครื่องจักร	วัตถุดิบ	
ผลผลิต (P)				การควบคุมการผลิต
คุณภาพ (Q)				การควบคุมคุณภาพ
ต้นทุน (C)				การควบคุมต้นทุน
การจัดส่ง (D)				การควบคุมการจัดส่ง
ความปลอดภัย (S)				การควบคุมความปลอดภัย
ขวัญและกำลังใจ (M)				และผลภาวะ มนุษยสัมพันธ์
วิธีการบริหาร	กำลังพล ที่มีคุณภาพ	การบำรุง รักษาที่มีผล	การบำรุงรักษา วัสดุคงคลัง	ผลผลิต = $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$

ภาพประกอบ 7 แสดงการบริหารการผลิตและความสัมพันธ์กับ PM

จากองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่ง คือ " ความรู้ความสามารถ " ในเทคนิคต่าง ๆ อีกมาก สำหรับ PM จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถทางเทคนิค และวิศวกรรม
2. ความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการ
3. ความรู้ทางกฎหมาย ระเบียบ กฎข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งมาตรฐานของเครื่องมือเครื่องใช้และการผลิต

3.2.1 แนวทางการส่งเสริมเพื่อนำระบบ PM มาใช้งาน

ในการนำเอาระบบ PM มาใช้ในทางปฏิบัติ จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย และจะต้องอาศัย เวลานานพอสมควรที่จะปลูกฝังแนวความคิดให้กับพนักงานบำรุงรักษาและพนักงานในฝ่ายผลิต เพื่อที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทั้งสองฝ่าย นับเป็นกุญแจดอกสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรม PM ให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นที่จะทำให้กิจกรรม PM มีแนวทางเป็นไปได้อีกคือ

1. ผู้บริหารจะต้องยอมรับและเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจาก PM รวมทั้งพร้อมที่จะให้ความ สนับสนุนต่อกิจกรรมของ PM
2. นโยบายเกี่ยวกับ p , q , c , d , s , m ต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่จะนำมาใช้ใน การเพิ่มผลผลิต
3. การจัดผังบริหารงานและกำลังพลจะต้องสอดคล้องกับกิจกรรมของ PM
4. การแบ่งกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของเครื่องจักร เพื่อที่จะดำเนินการตามมาตรการ PM โดยสอดคล้องกับกำลังพล จะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
5. การดำเนินงานในกิจกรรม PM จะต้องสร้างระบบที่ดีในการวางแผนบำรุงรักษา การตรวจ สภาพ การหล่อลื่น ทำความสะอาด การซ่อมและการเปลี่ยนอะไหล่ การบันทึกประวัติ การควบคุม วัสดุซ่อมบำรุง รวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อีกด้วย
6. จะต้องดำเนินการให้มีการวิเคราะห์และวัดผลการบำรุงรักษา เพื่อหาแนวทางในการปรับ ปรุง วิธีการและมาตรฐานการบำรุงรักษาในระบบ PM ให้ดีขึ้นตลอดเวลา
7. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานบำรุงรักษา และพนักงานผลิตเกี่ยวกับเทคนิคและวิชาการใหม่ ๆ เสมอ เพื่อปรับระดับการซ่อมและการใช้งานเครื่องจักรเข้าหามาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้

3.3 ระบบคุณภาพ ISO 9000

ปัจจุบันนี้การคุ้มครองผู้บริโภคมีความสำคัญ และจำเป็นมาก สิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมต้องหาหลักประกัน ให้ผู้บริโภคมั่นใจในการเลือกซื้อสินค้าให้คุ้มกับราคา ดังนั้นการรับรอง คุณภาพผลิตภัณฑ์ (product certification) อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ เพราะผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มี ความคงทนสามารถใช้งานได้ยาวนาน และสม่ำเสมอ หลักประกันประการหลังนี้ ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นต้อง มีระบบการบริหารคุณภาพ (quality management system) หรือ ISO 9000 series คือมาตรฐานระบบ

คุณภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยระบบการบริหารคุณภาพโรงงาน หรือผู้ให้บริการนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการค้าระหว่างประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจอุตสาหกรรมส่งออกมีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วได้ตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้นำเข้าต้องผลิตสินค้า จากโรงงานที่ได้รับการรับรอง

3.3.1 ความสำคัญของ ISO 9000

ปัจจุบันนี้การคุ้มครองผู้บริโภคมีความสำคัญและจำเป็นมาก สิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมต้องหาหลักประกัน ให้ผู้บริโภคมั่นใจในการเลือกซื้อสินค้าให้คุ้มกับราคา ดังนั้นการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ (product certification) อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ เพราะผู้บริโภคต้องการใช้สินค้าที่มีความคงทนสามารถใช้ได้นานสม่ำเสมอหลักประกันประการหลังนี้ ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นต้องมีระบบการบริหารคุณภาพ (quality management system) หรือ ISO 9000 series คือมาตรฐานระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยระบบการบริหารคุณภาพโรงงาน หรือผู้ให้บริการนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการค้าระหว่างประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจอุตสาหกรรมส่งออกมีความจำเป็นที่พัฒนาแล้วได้ตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้นำเข้าต้องผลิตสินค้า จากโรงงานที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานระบบคุณภาพเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคของตน เนื่องจากมาตรฐานนี้ไม่ได้ประโยชน์เฉพาะการผลิตเพื่อหวังผลทางซื้อขายซึ่งกันและกันในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ยังมีประโยชน์ขยายผลถึงการนำมาใช้เพื่อการบริหารคุณภาพในองค์กรอีกด้วย

3.3.2 ที่มาของ ISO 9000

ประเทศอังกฤษ เป็นต้นกำเนิดของการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพและนำมาใช้ตั้งแต่ปี 2522 จนแพร่หลาย ต่อมาในปี 2530 องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (international organization for standardization : ISO) ได้นำมาปรับปรุงและประกาศเป็นมาตรฐานระหว่างประเทศ คือ อนุกรมมาตรฐานระบบคุณภาพหรือ ISO 9000 series ในปี 2530 และได้ทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในการค้าระหว่างประเทศทั่วโลก เมื่อกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) ได้กำหนดนโยบายตลาดเดียวยุโรป (single market) ในปี 2535 และนำมาแพร่หลายในประเทศโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ตั้งแต่ปี 2533 ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของธุรกิจ อุตสาหกรรมต้องกระทบจากภาวะดังกล่าวจึงได้รับ ISO 9000 series มาใช้ และประกาศใช้ในชื่อ "อนุกรมมาตรฐานระบบบริหารงานมอก - ISO 9000" โดยมีเนื้อหาเหมือนกันทุกประการในปี 2534

บทที่	หน้า
กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม QC	55
กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม TPM	58
ระบบคุณภาพ ISO 9000	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า	82
3 วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	89
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	91
วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	92
การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐาน	92
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	92
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	95
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	124
จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	124
กลุ่มตัวอย่าง	124
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	124
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	125
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	125
อภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะ	138
บรรณานุกรม	140
ภาคผนวก	145
ประวัติย่อของผู้วิจัย	175

พร้อมทั้งได้เปิดบริการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ตามมาตรฐานสำหรับโรงงานที่ยื่นขอการรับรอง ในขณะนี้อีกด้วย

3.3.3 อนุกรมมาตรฐาน ISO - 9000 และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

ขณะนี้ องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) ได้จัดทำ อนุกรมมาตรฐาน ISO-9000 แบ่งตามเนื้อหาได้ 5 กลุ่ม ได้แก่

1. แนวทางในการเลือก และกรอบการเลือก และการใช้มาตรฐานชุดนี้ให้เหมาะสม โดยมีการแยกย่อยเป็น 4 เล่ม คือ

- ISO 9000 1:1994 แนวทางทั่วไปในการเลือกใช้
- ISO 9000 2:1993 แนวทางทั่วไปในการเลือกใช้ ISO 9001 ISO 9002 และ ISO 9003
- ISO 9000-3:1993 แนวทางทั่วไป การนำ ISO 9001 ไปพัฒนาประยุกต์ในเรื่องการจัดการที่

น่าเชื่อถือ

2. ISO 9001:1994 มาตรฐานระบบคุณภาพซึ่งกำกับดูแลทั้งการออกแบบและพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ

3. ISO 9002:1994 มาตรฐานระบบคุณภาพซึ่งกำกับดูแลเฉพาะการผลิต การติดตั้ง และการบริการ

4. ISO 9003:1994 มาตรฐานระบบ คุณภาพซึ่งกำกับดูแลเรื่อง การตรวจ และการทดสอบ ขั้นสุดท้าย

5. แนวทางในการบริหารงานคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเป็นข้อแนะนำในการจัดการในระบบคุณภาพ ซึ่งจะมีการกำหนดในแต่ละประเภทธุรกิจแยกย่อยเป็น 4 เล่ม คือ

ISO 9004-1:1994 ข้อเสนอแนะการใช้มาตรฐาน

ISO 9004-2:1991 ข้อเสนอแนะการใช้สำหรับธุรกิจบริการ

ISO 9004-3:1993 ข้อเสนอแนะกระบวนการผลิต

ISO 9004-4:1993 ข้อเสนอแนะ การปรับปรุงคุณภาพ

ISO ยังได้กำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อแนะนำให้ผู้สนใจมาตรฐานระบบ

คุณภาพเข้าใจอีก 8 เล่ม ได้แก่

ISO 10005:1995 ข้อเสนอแนะในการทำโครงการจัดการ

ISO 10007:1995 ข้อเสนอแนะในการตรวจติดตาม

ISO 10011-1:1990 ข้อเสนอแนะ คุณสมบัติของผู้ตรวจติดตาม

ISO 10012-1:1992 การประกันคุณภาพของเครื่องวัดกระบวนการควบคุมการวัด (ยังไม่เสร็จ)

ISO 10013:1995 ข้อเสนอแนะการจัดทำคู่มือคุณภาพ

จากมาตรฐาน ISO ทั้ง 19 เล่ม ข้างต้นมาตรฐานระบบคุณภาพที่ใช้เพื่อให้การรับรองนั้นมีเพียง 3 มาตรฐาน คือ ISO 9001 ISO 9002 และ ISO 9003 เท่านั้น ซึ่งจะครอบคลุมธุรกิจ อุตสาหกรรม และการให้บริการ โดยมีข้อกำหนดในระบบคุณภาพในตารางดังนี้

ตาราง 1 ข้อกำหนดในระบบคุณภาพตามมาตรฐานระบบคุณภาพที่ใช้เพื่อให้การรับรอง ISO 9001 ISO 9002 และ ISO 9003

ข้อกำหนด	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร	✓	✓	✓
2. ระบบคุณภาพ	✓	✓	✓
3. การทบทวนข้อบกพร่อง	✓	✓	✓
4. การควบคุมการออกแบบ	✓		
5. การควบคุมเอกสารและข้อมูล	✓	✓	✓
6. การจัดซื้อ	✓	✓	
7. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ โดยลูกค้า	✓	✓	✓
8. การชี้แจงและการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓
9. การควบคุมกระบวนการ	✓	✓	
10. การตรวจสอบและการทดสอบ	✓	✓	✓
11. การควบคุมเครื่องตรวจและการทดสอบ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบ	✓	✓	✓
12. สถานะการตรวจสอบและการทดสอบ	✓	✓	✓
13. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่จำเป็นไปตามข้อกำหนด	✓	✓	✓
14. การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน	✓	✓	✓
15. การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การเก็บรักษา และการส่งมอบ	✓	✓	✓
16. การควบคุมบันทึก	✓	✓	✓

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อกำหนด	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
17. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน	✓	✓	✓
18. การฝึกอบรม	✓	✓	✓
19. การบริการ	✓	✓	
20. กลวิธีทางสถิติ	✓	✓	✓

สรุปจากตารางข้อกำหนดในระบบคุณภาพจะเห็นได้ว่า การจัดทำระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 นั้นจะต้องนำข้อกำหนดทั้ง 20 ข้อมาใช้ส่วนมาตรฐาน ISO 9002 จะไม่ครอบคลุมในเรื่องการออกแบบ จึงมีข้อกำหนดเพียง 19 ข้อ และ ISO 9003 จะไม่ครอบคลุมเรื่องการออกแบบ การจัดซื้อ การควบคุมกระบวนการและการบริการดังนั้นข้อกำหนดใน ISO 9003 จึงมี 16 ข้อ หลักในการพิจารณานี้มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นการแบ่งการรับรองตามธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งไม่ได้หมายความว่า การรับรอง ISO 9003 เป็นต้น

3.4 ประวัติการดำเนินงานระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การดำเนินงานระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้เริ่มต้นด้วยกิจกรรมเพิ่มผลผลิตที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านคุณภาพ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรม คิวซี กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นต้น โดยกิจกรรมเพิ่มผลผลิต ปตท. (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. 2538 : 13 -18) ถือกำเนิดจาก "คิวซี" ย้อนอดีตในยุคที่ ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าการสมัยที่ 2 ประมาณกลางปี พ.ศ. 2527 หลังจากการที่ ปตท. ได้หลอมรวมกิจการปิโตรเลียมต่าง ๆ ของรัฐเข้าด้วยกันจนเป็นปึกแผ่น โครงการก่อสร้างต่าง ๆ หลายโครงการสำเร็จลุล่วง จนกระทั่งองค์กรอยู่ในสภาพที่มั่นคงแล้ว ในเดือนมิถุนายน 2527 ปตท. จึงได้เริ่มนำกิจกรรม คิวซี มาเผยแพร่ในด้านปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ (โครงการ ปตท. ในอดีต) ซึ่งมี นายเลื้อน กฤษณกร เป็นรองผู้ว่าการ เป็นแกนนำ โดยในระยะแรกได้จัดให้มีการอบรมแก่พนักงานระดับบริหาร ซึ่งปรากฏว่าได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี

ต่อมาได้มีการขยายผลไปทั่วทั้งด้านอย่างจริงจัง มีการออกระเบียบว่าด้วยการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสจ.) พ.ศ.2528 ให้พนักงานด้านปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติถือปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เชิญ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจกรรมคิวซี. จากคณะสาธารณสุขศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล มาเป็นที่ปรึกษาและแล้วก็เกิดการอบรมควีชีภาคปฏิบัติขึ้นเป็นครั้งแรก จนกระทั่ง กลางปี 2528 กลุ่มควี.ซี. กลุ่มแรกของ ปตท. ก็ถือกำเนิดขึ้น มีการจดทะเบียนอย่างถูกต้องโดยใช้ชื่อว่า "กลุ่มทานตะวัน" และนั่นคือประวัติศาสตร์ที่ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่น่าภาคภูมิใจยิ่งของชาว ปตท.

นายเลือน กฤษณกร ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าการด้านการตลาด ท่านได้นำหลักการ บริหารควี.ซี. เข้าไปใช้ในด้านการตลาดด้วย ในขณะเดียวกันทางด้านการปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ ซึ่งมี นายประทีน พัฒนารักษ์ เป็นรองผู้ว่าการ ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง โดยมีคำสั่งให้ถือ ว่าการทำ ควีชี เป็นนโยบายของด้านการปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ และพนักงานทุกคนต้องให้การ สนับสนุนและร่วมมือปฏิบัติ ในช่วงนี้เองก็ได้มีการริเริ่มนำระบบบริหารความปลอดภัย มาใช้ควบคู่กัน ไปแล้ว และด้านจัดหาและกลั่นน้ำมัน ซึ่งมีนายพละ สุขเวช เป็นรองผู้ว่าการฯ ได้นำกิจกรรมดังกล่าว เข้าไปใช้เป็นลำดับต่อมา

พัฒนาไปสู่ "การเพิ่มผลผลิต"

ในกลางปี 2530 เมื่อหลายสิ่งหลายอย่างเป็นระบบมากขึ้น ปตท. ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ภายใต้ ชื่อใหม่ แต่มีหลักการเดิมว่า "การเพิ่มผลผลิต" (productivity improvement : PI) โดยอาศัยแนวทาง kaizen ของญี่ปุ่น ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมี คำขวัญ(slogan)ว่า "วันนี้ ย่อมดีกว่าเมื่อวานนี้ พรุ่งนี้ย่อมดีกว่าวันนี้" และได้มีการออกแบบสัญลักษณ์ลูกศรรอบโลโก้ปตท. ซึ่งมีความหมายว่า "เพิ่มผลผลิต ปตท. ไม่มีที่สิ้นสุด"

กิจกรรม 5 ส. เริ่มเมื่อปลายปี 2530 กับหน่วยงาน ด้านการตลาด ของ ปตท. ได้มีการค้นพบแนว ทางใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดหักเหที่สำคัญ และเป็นการสร้างปรากฏการณ์ครั้งใหม่ให้กับ ปตท. สิ่งนั้นก็ คือ ได้มีการริเริ่มนำ "กิจกรรม 5 ส. เข้ามาใช้ใน ปตท. เป็นครั้งแรกโดยการแนะนำของบริษัท ปูนซิ เมนต์ไทย จำกัด ซึ่งได้ทำกิจกรรม 5 ส. อยู่ก่อนแล้ว เป็นตัวจุดประกายให้แก่ ปตท. แต่เนื่องจาก ปตท. มีหน่วยงานมากมายกระจายไปทั่วประเทศไทย ดังนั้น ในช่วงเริ่มต้นจึงต้องใช้วิธีทดลองดำเนินก ิจกรรม 5 ส. ใน "พื้นที่ตัวอย่าง" จึงได้มีการคัดเลือกพื้นที่ตัวอย่าง 3 หน่วยงานจากพื้นที่คลังพระโขนงมา เป็นหน่วยงานตัวอย่างเพื่อทดลองกิจกรรม 5 ส. และมีบริษัท เอ็นเอชเค สปริง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่น ในประเทศไทยแห่งแรกที่ทำกิจกรรม 5 ส. มานานให้การสนับสนุนโดยส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการที่ถูกต้อง ซึ่งถือได้ว่าเป็น "ปฐมจารย์" ในเรื่องกิจกรรม 5 ส. ของ ปตท.

ด้านการตลาดของ ปตท. ได้มีการนำเอากิจกรรมข้อเสนอแนะเข้ามาใช้ใน ปตท. พร้อมกับก ิจกรรม 5 ส. เป็นครั้งแรกจากการแนะนำของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยได้มีการนำไปปฏิบัติพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ด้าน ของสายปฏิบัติการ โดยแต่ละด้านมีการบริหารงานในลักษณะต่างคนต่างทำจึงประสบ

ปัญหาว่าไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2531 ปตท. โดยนายเลื่อน กฤษณกร ในฐานะประธานกรรมการประสานงานการปฏิบัติการ (กปป.) จึงมีคำสั่งที่ 197/2531 กำหนดโครงสร้างการบริหารงานเพิ่มผลผลิต และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกิจกรรมเพิ่มผลผลิตขึ้น ทั้ง 3 ด้าน ในสายปฏิบัติการคือ

1. ด้านการตลาด
2. ด้านปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ และ
3. ด้านจัดหาและกลั่นน้ำมัน

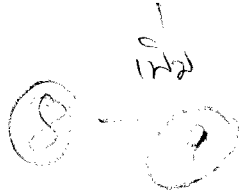
โดยให้ใช้โครงสร้างการบริหารแบบอย่างเดียวกันซึ่งถือได้ว่าคำสั่งดังกล่าวเป็นการ kick off เป็นการทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต 3 ด้านในสายปฏิบัติการ ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

3.4.1 สร้างรากฐานด้วย กิจกรรม 5 ส.

ในปี 2531 ต่อปี 2532 "กิจกรรม 5 ส." ได้แพร่ขยายไปอย่างรวดเร็ว ภายใต้ยุทธวิธี"ปาล้อมเมือง" กล่าวคือ มีการระดมพลเน้นให้มีการทำกิจกรรม 5 ส. ในสายปฏิบัติการในต่างจังหวัดก่อน อันประกอบด้วยคลังผลิตภัณฑ์น้ำมันทั่วประเทศ รวมทั้งสายสายปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ และสายงานการจัดหาฯ วิทยากร 5 ส ก็ได้ถือกำเนิดขึ้นในช่วงเวลานี้หลายท่าน

จากภาพที่ปรากฏหลายหลังจากกิจกรรม 5 ส. ได้ครอบคลุมทั่วสายปฏิบัติการทั้ง 3 แล้ว จะเห็นได้ถึงความแตกต่างจากสภาพที่เคยเป็นอยู่เดิมอย่างน่าอัศจรรย์ สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน คลังเก่า ๆ ที่ขาดการดูแลกลับมีชีวิตชีวาขึ้นอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ พนักงานต่างเกิดความภูมิใจในผลงานของตน ส่วนผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานกิจกรรม 5 ส. เป็นสิ่งที่ทำง่ายและเห็นผลเร็ว แม้จะเป็นลักษณะของการลงมือกระทำต่อวัตถุสิ่งของ หรือสถานที่ก็ตาม แต่เนื้อแท้หรือปรัชญาของ 5 ส. นั่นคือ การปลูกฝังจิตสำนึกของพนักงานให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย โดยกิจกรรมอย่างง่าย ๆ เป็นสื่อ ในช่วงนี้ ปตท. ได้ประจักษ์ชัดถึงบทพิสูจน์บางประการ ซึ่งถือเสมือนเป็นทฤษฎีได้ว่าการพัฒนาในวิถีทางการเพิ่มผลผลิตนั้นต้องเริ่มจากกิจกรรม 5 ส. เป็นสิ่งแรก เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานเจตคติของการทำงานแบบมีส่วนร่วม (team work) และเสริมสร้างความมีระเบียบวินัยในอันที่จะก้าวไปสู่กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตอื่นๆ ต่อไป

ในส่วนของสำนักงานนั้น ยังไม่ได้นำกิจกรรม 5 ส. เข้าไปใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากบุคลากรที่ทำเรื่องนี้ไม่มีเพียงพอ ประกอบกับช่วงเวลาดังกล่าว ปตท. ยังไม่มีอาคารสำนักงานใหญ่เป็นของตนเอง



เช่นปัจจุบัน ยังต้องเช่าอาคารต่าง ๆ เป็นสถานที่ทำงาน เว้นแต่ที่อาคารเซ็นทรัลพลาซ่า ซึ่งได้ทำไปบ้างแล้ว สำหรับที่อาคารลิ้มเจริญ และธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ ชั้น 18,19 ยังไม่เริ่มทำ เมื่ออาคารสำนักงานใหญ่ก่อสร้างเสร็จ และได้ย้ายพนักงานที่อยู่กระจัดกระจายตามที่ต่าง ๆ มารวมเข้าด้วยกันเมื่อปี 2532 ทำให้กิจกรรม 5 ส. ในสำนักงานชัดเจนและเป็นรูปเป็นร่างขึ้น มีหน่วยงานเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมเป็นลำดับคือ ด้านบัญชีและการเงิน ด้านกิจกรรมพิเศษ ด้านวิชาการและวางแผน รวมทั้งด้านบริหาร ครบทั้ง ปตท. รวม 7 ด้าน ในปี 2533

คร.อาณัติ อาภาภิรม ผู้ว่าการ ปตท. ในสมัยนั้นจึงได้ประกาศเป็น "นโยบายการเพิ่มผลผลิต" ซึ่ง ปตท. ได้ใช้นโยบายดังกล่าวมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีหัวใจหลักอยู่ 3 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต โดยให้ถือเสมือนหนึ่งเป็นภารกิจประจำ
2. จัดให้มีการกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง
3. จัดให้มีการแสดงผลงาน และพิจารณาให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2533 ปตท. ได้มีคำสั่งที่ 679/2533 แต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มผลผลิต ปตท. โดยมีผู้ว่าการเป็นประธาน และมีผู้บริหารจากทุกด้านเป็นกรรมการ คำสั่งดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นการเปิดศักราชของ "การดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กร"

กลิ่นไอของ "การเพิ่มผลผลิต" กระจายไปทั่ว ไม่มีใครเลยที่ไม่รู้จัก "การเพิ่มผลผลิต" หรือ productivity improvement มีการอบรมครั้งแล้วครั้งเล่า การประชาสัมพันธ์ ได้ถูกเผยแพร่ทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโปสเตอร์ แผ่นพับ วารสาร เสียงตามสาย การประกวดคำขวัญ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใกล้วันเสนอผลงานด้วยแล้ว จะยิ่งเกิดความคึกคักขึ้นเป็นทวีคูณ

การเสนอผลงาน ที่จัดขึ้นครั้งแรกใน ปตท. คือ งาน "สัปดาห์เพิ่มผลผลิต ปตท." ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 19 - 23 มีนาคม 2533 รวม 5 วัน งานนี้เน้นให้พนักงานสนใจ ดิ้นตัวและเข้าใจถึงกิจกรรมต่าง ๆ โดยกำหนดให้วันแรกเป็นวันเพิ่มผลผลิต วันที่สองเป็นวันข้อเสนอแนะ วันที่สามเป็นวัน 5 ส. วันที่สี่เป็นวันคิวซี วันที่ห้าเป็นวันความปลอดภัย ได้รับความสนใจพอสมควร และในปีถัดมามาได้เปลี่ยนชื่องานเป็น "มหกรรมเพิ่มผลผลิต" ซึ่งจัดระหว่างวันที่ 18 - 19 มีนาคม 2534 โดยใช้สโลแกนว่า "ธรรมชาติสร้างคุณภาพชีวิต เพิ่มผลผลิตสร้างชีวิตคน" และเป็นครั้งแรกที่มีการประกวดพื้นที่ 5 ส. ทั้ง ปตท. นอกจากนี้ในวันที่ 5 สิงหาคม ของปีเดียวกันนี้เอง วัน "big cleaning day" ครั้งแรกก็ได้ถูกจัดขึ้นโดยใช้ชื่อว่า "วัน 5 ส. 5 สิงหาคม" เหตุที่ใช้วันที่ 5 สิงหาคม ก็เพราะเพื่อต้องการให้คล้องจองกับกิจกรรม 5 ส. ซึ่งพนักงานจะจดจำได้ง่าย ภาพของความร่วมแรงร่วมใจกันของพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไป

จนถึงระดับล่าง ช่วยกันทำความสะอาดสถานที่ทำงาน และนี่ก็คือจุดกำเนิดของวัน big cleaning day ซึ่งต่อมาได้ทำเป็นประจำทุกวันใน วันที่ 5 สิงหาคมของทุกปีจวบจนปัจจุบันและทำให้งานมหกรรมในปีต่อมาก็คือปี 2535 ได้ย้ายมาจัดในเดือนสิงหาคม ทั้งนี้เพื่อผนวกเข้ากับวันที่ 5 สิงหาคม โดยกิจกรรมอื่น ๆ จะจัดแสดงที่ห้องประชุม ส่วนกิจกรรม 5 ส. จะมีการประกาศผลการประกวด พร้อมทั้งทำ big cleaning เพื่อแสดงถึงการร่วมแรงร่วมใจของชาว ปตท.

3.4.2 ความเปลี่ยนแปลง..บนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ต้นปี 2535 ปตท. ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ โดยเปลี่ยนจากเดิมซึ่งแบ่งงานเป็นด้านต่าง ๆ มาเป็นการบริหารงานแบบหน่วยธุรกิจ ดังนี้ คือ หน่วยธุรกิจน้ำมัน หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ หน่วยธุรกิจปิโตรเคมี และหน่วยธุรกิจบริการกลาง โดยมีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์บัญชาการ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ปตท. ได้เห็นความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต จึงกำหนดหน่วยงานขึ้นใหม่อยู่ในโครงสร้างนี้ด้วย คือจะมี "ส่วนส่งเสริมเพิ่มผลผลิต" อยู่ทุกหน่วยธุรกิจ ทำหน้าที่ดูแลงานเพิ่มผลผลิตของแต่ละหน่วยธุรกิจอย่างใกล้ชิด การปรับโครงสร้างดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเพิ่มผลผลิตจะจริงจังแต่อย่างใดไม่หากแต่กลับทวีความชัดเจนและมั่นคงขึ้นเป็นลำดับ กิจกรรมใหม่ ๆ ซึ่งได้เริ่มไปบ้างแล้วได้ถูกนำเข้ามาใช้อย่างจริงจัง คือ กิจกรรม tpm (total productive maintenance) หรือ การบำรุงรักษาทีवल โดยทุกคนมีส่วนร่วม และต่อมาในปี 2536 ก็ได้นำระบบสไตล์ตะวันตกมาใช้คือ ระบบคุณภาพ "ISO 9000" โดยใช้วิธีเริ่มจากพื้นที่ตัวอย่างเช่นเดียวกันกับการทำกิจกรรม 5 ส. จำนวน 5 พื้นที่ และ ขยายผลอีก 5 พื้นที่ ในปี 2538

นอกจาก ปตท. จะดำเนินงานเพิ่มผลผลิตเฉพาะภายในองค์กรแล้ว ยังได้ขยายแนวความคิดออกไปสู่ชุมชนรอบ ๆ บริเวณสถานประกอบการ ปตท. ซึ่งอยู่ในต่างจังหวัดอีกด้วย นั่นคือ "โครงการ 5 ส. สู่มหาชน" โดยเผยแพร่กิจกรรม 5 ส. ให้เข้าไปใช้ในโรงเรียน และ "โครงการ 5 ส. สำหรับพัฒนาสถานบริการน้ำมัน ปตท. การที่ ปตท. ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารฟอร์จูน อินเทอร์เน็ตชั้นนำ ให้ ปตท. อยู่ 1 ใน 500 บริษัทชั้นนำของโลก เป็นเครื่องยืนยันถึงการพัฒนาศักยภาพของ ปตท. ในการเริ่มขยับเข้าสู่ระดับสากล และเป็นความภูมิใจของเหล่าพนักงานที่ร่วมกันสร้าง ปตท. ให้เติบโตมาจนทุกวันนี้ โครงการ re-engineering ที่เกิดขึ้นในปี 2537 และโครงการ world class 2000 ได้รับความสนใจจากพนักงานเป็นจำนวนมาก และกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่าพร้อมเสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

3.4.3 ปตท. ก้าวเข้าสู่ระดับโลก

ปตท. เป็นแบบอย่างในความสำเร็จ และในความสำเร็จนี้บุคคลผู้มีบทบาทอย่างมาก ซึ่งท่านใช้ความเพียรพยายามและทุ่มเทให้กับงานการเพิ่มผลผลิตตลอดระยะเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา รวมทั้งให้ข้อสังคม คือ "เลื่อน ฤทธกริ" อดีตผู้ว่าการ ปตท. ดังนั้น องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (asian productivity organization : APO)จึงมอบรางวัล APO National Award 1995 ให้แก่คุณเลื่อน ฤทธกริ ในฐานะที่เป็นผู้ทำคุณประโยชน์ในเรื่องการเพิ่มผลผลิตระดับประเทศ ซึ่งคุณเลื่อนฯ ได้กล่าวภายหลังจากที่ได้รับรางวัลตอนหนึ่งว่า "ว่ากันตามจริงรางวัลควรจะแจกให้กับพนักงานทุกท่านแทนผมความจริงงาน productivity นี้เป็นโครงการของพวกเราชาว ปตท. ทุกคน โครงการนี้จะไม่มีทางประสบความสำเร็จเลย ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากพวกเราทุกคน ผมจะเก็บรางวัลนี้ไว้ในห้องประชุมกรรมการ เพื่อเป็นประจักษ์พยานว่าพวกเรามีส่วนกันทุกคนที่ได้รางวัลนี้มา"

จากวันที่ ปตท. ได้เริ่มนำการเพิ่มผลผลิตเข้ามาใช้จนถึงวันนี้เป็นเวลาถึง 1 ทศวรรษ ได้ให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ใช่น้อย แต่นั่นถือว่าเป็นเพียงผลพลอยได้เท่านั้น แต่เหตุผลที่ ปตท. นำการเพิ่มผลผลิตเข้ามาใช้ด้วยความเชื่อมั่นว่า "มนุษย์คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร" ดังนั้นการดำเนินโครงการเพิ่มผลผลิตจึงเป็นการลงทุนกับทรัพยากรบุคคลโดยแท้ และเป็นการลงทุนที่ต้องอาศัยระยะเวลานาน จึงจะส่งผลกลับคืนต่อองค์กร แต่ผลที่ได้รับย่อมจะคุ้มค่า สมกับการที่ได้ทุ่มเทและรอคอยสิ่งล้ำค่าเหล่านี้ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ หากแต่เป็นนามธรรมหล่อหลอมพนักงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นรากฐานที่มั่นคงในอันที่จะนำ ปตท. สู่วิถีความเป็นเลิศในธุรกิจระดับโลก "world class" ในอนาคตอันใกล้ ตามที่พวกเราชาว ปตท. ได้วาดฝันไว้

3.4.4 บทสรุปการเพิ่มผลผลิตการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ตั้งแต่ปี 2527 เป็นต้นมา ปตท. ได้ใช้การบริหารแบบเพิ่มผลผลิตโดยใช้วิธีพัฒนาและเพิ่มศักยภาพพนักงาน โดยนำกิจกรรมพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ 5 ส. ข้อเสนอแนะะ มินิคิวซี คิวซี ตามลำดับมา แนะนำให้พนักงานปฏิบัติ วัตถุประสงค์ก็เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่แก่การทำงาน เช่น

1. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง Kaizen หรือ continuous improvement
2. การทำงานเป็นทีม (teaming spirit)
3. การเป็นผู้นำ (leadership)

4. เพิ่มผลผลิตโดยใช้บรรยากาศของการชักจูง (motivated people)

เมื่อพนักงานได้สัมผัสต่อการใช้กิจกรรมพื้นฐานดังกล่าว จึงได้เพิ่มเครื่องมือในระดับที่สูงขึ้นให้ปฏิบัติ เช่น ISRS TPM ISO 9000 ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับระบบบริหารความปลอดภัย การบำรุงรักษาและการประกันคุณภาพตามลำดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมทุกปี การบริหารเพิ่มผลผลิตในลักษณะนี้เรียกได้ว่าเป็นแบบใช้ "เครื่องมือหน้า" (tool oriented)"

ผลที่ได้จากช่วงเวลาที่ผ่านมาได้ทำให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานรู้จักคุ้นเคยกับเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้มากขึ้น แต่เนื่องจากคำในภาษาไทยเรียกเครื่องมือเหล่านี้ว่า "กิจกรรม" จึงทำให้มีการเข้าใจไขว้เขวว่า การทำกิจกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่นอกเหนือพิเศษจากการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจว่าให้นำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน (daily operation) หากมีปัญหางานก็ให้นำเครื่องมือเหล่านี้มาช่วยโดยอัตโนมัติได้ทันที หากไม่มีปัญหางานก็ให้เพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยใช้เครื่องมือหรือกิจกรรมเหล่านี้ได้อีกเช่นกัน

ในอนาคต การเพิ่มผลผลิตซึ่งได้ดำเนินการมาถึง 1 ทศวรรษ ได้มาถึงจุดปรับเปลี่ยนภาพเดิมของการตั้งเป้าหมายกิจกรรมแก่พนักงานในแต่ละปีจะหมดไป เราจะเห็นภาพใหม่เข้ามาแทนที่ นั่นคือภาพของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ จะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายเอง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน โดยให้เป้าหมายของตน รับประกันนโยบายและแผนธุรกิจของ ปตท. แนวทางดังกล่าวเรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ "นโยบายหน้า หรือ policy oriented" และเพื่อให้การใช้นโยบายหน้าเป็นไปโดยราบรื่น ประมาณว่า ปตท. คงใช้เวลาประมาณ 3 - 5 ปี ในการพัฒนาไปในแนวทางนี้ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาและสร้างระบบต่าง ๆ ขึ้นมารองรับค่อนข้างมาก เช่น

1. การกระจายนโยบายเพิ่มผลผลิต : productivity policy deployment

การกระจายนโยบายเพิ่มผลผลิตให้เป็นแบบธุรกิจ และแปลงแผนธุรกิจสู่หน่วยงานเพื่อเป็นเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายนี้ และนำเครื่องมือในการเพิ่มผลผลิตเข้ามาช่วยปฏิบัติงานประจำวัน (daily operation) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นในแต่ละพื้นที่จะมีการใช้เครื่องมือที่ต่างกัน

2. การเชื่อมโยงกิจกรรม : integration of activities in the PI program

จากการดำเนินการมาหนึ่งทศวรรษ ทำให้เรามีความเข้าใจมากขึ้นในการเชื่อมโยงงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันทั้งหมด เช่น การเชื่อมโยงงาน quality (q), safety (s), environment (e), เข้าด้วยกัน และแม้กระทั่งการตรวจ (audit) งาน TPM และ 5 ส. สามารถทำได้ในคราวเดียวกัน

3. การปรับปรุงงานระหว่างหน่วยงาน : cross-functional improvement team

การเพิ่มผลผลิตในระยะต้น เน้นการปรับปรุงในหน่วยงานของตน แต่ในอนาคตการปรับปรุงงานจำเป็นต้องขยายผลสู่การปรับปรุงงานระหว่างหน่วยงาน (cross function) มากขึ้น ซึ่งอาจเป็นระหว่างฝ่ายที่ต่างกันหรือต่างธุรกิจกัน ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นในองค์กร

4. การวัดการเพิ่มผลผลิต : productivity measurement

จะมีการสร้างระบบการวัดผลการเพิ่มผลผลิต เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน เช่น การวัดผลในสายงานปฏิบัติการ และแตกต่างกับในสายบริการ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงผลของการปรับปรุงงานว่าก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตต่อหน่วยงานหรือองค์กรเพียงใด

5. ระบบสารสนเทศเพิ่มผลผลิต : productivity management information system

ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์ จะนำไปสู่การวัดการเพิ่มผลผลิตที่ถูกต้อง รวมทั้ง การวิเคราะห์ผลการเพิ่มผลผลิตว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ จึงจำเป็นต้องสร้างระบบขึ้นรองรับ โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าช่วย

6. การขึ้นสู่ระบบสากล : world class organization

ในอนาคตจะมีการพิจารณาระบบสากลเข้ามาแนะนำใช้ในพื้นที่ ซึ่งมีความพร้อมและเหมาะสม เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้สู่ระบบสากลยิ่งขึ้น เช่น ISO 14000 สำหรับการบริหารสิ่งแวดล้อม productive maintenance Prize (PM prize) สำหรับการบริการการบำรุงรักษาเครื่องจักร, malcolm baldridge หรือ deming Prize สำหรับการบริหารคุณภาพ เป็นต้น

เหล่านี้เป็นภาพในอนาคตของการเพิ่มผลผลิตของ ปตท. ซึ่งเป็นการพัฒนาจากระบบพื้นฐานที่ได้ปลูกฝังมาเป็นเวลากว่า 10 ปี ขึ้นสู่ระบบสากลยิ่งขึ้น และคงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน ทุกหน่วยงานอีกเช่นเคย ดังคำกล่าวที่ว่า "การเพิ่มผลผลิตเป็นภารกิจของทุกคน"

ตลอดเวลายาวนานถึง 15 ปีนั้น องค์กรประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งและพบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ดังข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตประจำปี 2541 ของ 4 กลุ่มธุรกิจ คือ สำนักงานใหญ่ (สนญ.) ธุรกิจน้ำมัน (รทก.) ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ (รทก.) และ ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล (รทอ.) ดังนี้

1. กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ซึ่งผลการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1.1 กิจกรรม 5 ส. เป็นค่าเฉลี่ยจากการตรวจพื้นที่ 5 ส. ของแต่ละกลุ่มธุรกิจคิดเป็นร้อยละ (เปอร์เซ็นต์)

1.1.1 สนญ. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 88.41 เปอร์เซ็นต์

1.1.2 รทก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 90.52 เปอร์เซ็นต์

1.1.3 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 88.55 เปอร์เซ็นต์

1.1.4 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 90.45 เปอร์เซ็นต์

1.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นข้อเสนอแนะที่พนักงานเขียนส่งให้กับหน่วยงานและคิดเฉพาะข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้เท่านั้น ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) เทียบกับจำนวนพนักงานในแต่ละกลุ่ม

1.2.1 สนย. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 58.24 เปอร์เซ็นต์

1.2.2 ธกน. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 53.24 เปอร์เซ็นต์

1.2.3 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 100.48 เปอร์เซ็นต์

1.2.4 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 22.74 เปอร์เซ็นต์

1.3 กิจกรรมกลุ่ม คิวซี เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จสมบูรณ์ ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกลุ่มธุรกิจ กับหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม คิวซี เสร็จสมบูรณ์แล้วเท่านั้น

1.3.1 สนย. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 25 เปอร์เซ็นต์

1.3.2 ธกน. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 63.63 เปอร์เซ็นต์

1.3.3 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 68.42 เปอร์เซ็นต์

1.3.4 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 18.75 เปอร์เซ็นต์

1.4 กิจกรรมกลุ่ม TPM เป็นการดำเนินการกิจกรรม TPM แล้วเสร็จสมบูรณ์ในแต่ละ self maintenence (SM) ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) โดยคิดเปรียบเทียบจากจำนวนของกิจกรรมที่ขอกดทำกิจกรรม TPM ในแต่ละ SM เทียบกับจำนวนของกิจกรรมที่ดำเนินการกิจกรรมแล้วเสร็จและผ่านการตรวจวัดผลแล้วเท่านั้น

1.4.1 สนย. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 25 เปอร์เซ็นต์

1.4.2 ธกน. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์

1.4.3 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์

1.4.4 ธก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 80 เปอร์เซ็นต์

1.5 ระบบคุณภาพ ISO 9000 เป็นการดำเนินการระบบแล้วเสร็จสมบูรณ์ และได้รับใบรับรองระบบคุณภาพด้วยของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มธุรกิจกับจำนวนของระบบคุณภาพ ISO 9000 รวมถึง ISO/IEC GUIDE 25 ที่ได้รับการตรวจประเมินและได้รับใบรับรองแล้วเท่านั้น

1.5.1 สนย. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 0 เปอร์เซ็นต์

1.5.2 ธกน. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 18.18 เปอร์เซ็นต์

1.5.3 ชกก. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 15.78 เปอร์เซนต์

1.5.4 ชกอ. ได้คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 6.25 เปอร์เซนต์

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านระบบคุณภาพ และจากความสำเร็จในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สรุปได้ว่า ระบบคุณภาพ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยนั้นประกอบด้วย

1. กิจกรรมเพิ่มผลผลิต หมายถึง กิจกรรมที่นำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรซึ่งประกอบด้วย

1.1 กิจกรรม 5 ส. หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการหนึ่ง ใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

1.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion) หมายถึง การเสนอความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยพนักงานเสนอความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานและกับตัวพนักงานที่เสนอแนะมาด้วย และจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

1.3 กิจกรรมกลุ่มย่อย (small group activity) หมายถึง กิจกรรมกลุ่มซึ่งเป็นการรวมตัวกันของพนักงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาในงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.3.1 กิจกรรมคิวซี คือ กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงานเน้นการปรับปรุงงานเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 3 - 10 คนในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อดำเนินกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน โดยไม่มีการบังคับและกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

1.3.2 กิจกรรมการบำรุงรักษาวิผลโดยทุกคนมีส่วนร่วม (total productive maintenance) หรือ TPM. คือ กิจกรรมกลุ่มย่อย ที่เน้นในเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบเครื่องจักรอุปกรณ์ไปจนถึงผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อให้เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบคุณภาพ ISO 9000 (international organization for standardization) หมายถึง ระบบการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ โดยการจัดทำระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติตามระบบ (implement) เพื่อให้มาซึ่งใบรับรองระบบคุณภาพจากการตรวจติดตามของสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอส โอ (สรอ.)

สรุป จากการดำเนินงานด้านคุณภาพของ ปตท. ประจำปี พ.ศ. 2541 ซึ่งได้รับการตรวจประเมินในทุก ๆ กิจกรรมในระบบคุณภาพ ซึ่งจะมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกิจกรรมร่วมกับผู้บริหารของ ปตท. กิจกรรม 5 ส. คำนวณจากค่าเฉลี่ยจากการตรวจพื้นที่ 5 ส ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)และทุกกลุ่มธุรกิจ กิจกรรมข้อเสนอแนะ คำนวณจากข้อเสนอแนะที่พนักงานเขียนส่งให้กับหน่วยงานโดยคิดเฉพาะข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้เท่านั้นของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) เทียบกับจำนวนพนักงานในแต่ละกลุ่ม กิจกรรมคิวซี คำนวณจากกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จสมบูรณ์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรม คิวซี เสร็จสมบูรณ์แล้วเท่านั้น กิจกรรมการบำรุงรักษาทีผลโดยทุกคนมีส่วนร่วม คำนวณจากการดำเนินกิจกรรม TPM แล้วเสร็จสมบูรณ์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) โดยคิดเปรียบเทียบจากจำนวนของกิจกรรมที่ขอจัดทำกิจกรรม TPM ในแต่ละ SM เทียบกับจำนวนของกิจกรรมที่ดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จและผ่านการตรวจวัดผลแล้วเท่านั้น ระบบคุณภาพ ISO 9000 คำนวณจากการดำเนินการในระบบคุณภาพ ISO 9000 แล้วเสร็จสมบูรณ์ และได้รับใบรับรองระบบคุณภาพด้วยของแต่ละกลุ่มธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์) คิดเปรียบเทียบจากจำนวนหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มธุรกิจกับจำนวนของระบบคุณภาพ ISO 9000 รวมถึง ISO/IEC GUIDE 25 ที่ได้รับการตรวจประเมินและได้รับใบรับรองแล้วเท่านั้น ดังแสดงไว้ในตารางแสดงข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตประจำปี 2541 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตประจำปี 2541

กิจกรรม กลุ่มธุรกิจ	กิจกรรม 5 ส	กิจกรรม ข้อเสนอแนะ	กิจกรรมกลุ่ม คิวซี(QC)	กิจกรรมกลุ่ม ทีพีเอ็ม(TPM)	ระบบคุณภาพ ISO 9000
สนญ.	88.41	58.24	25	0	0
ธกน.	90.52	53.24	63.63	100	18.18
ธกก.	88.55	100.48	68.42	100	15.78
ธกอ.	90.45	22.74	18.75	80	6.25

หน่วยนับเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุภชัย ปั่นศิริ (2529 : 170 - 17) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวซี ในประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในเรื่องของเจตคติที่มีต่อกิจกรรม คิวซี ของประเทศไทยว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกิจกรรม คิวซี ในประเทศ พบว่าความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิวซี ขึ้นอยู่กับปัจจัย 11 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
3. บทบาทของผู้นำกลุ่ม คิว.ซี.
4. ผู้ประสานงาน
5. ผู้ชำนาญการ
6. ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม และการจูงใจ
7. ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน
8. วัฒนธรรม และประเพณีขององค์กร
9. การส่งเสริม และผลักดันกิจกรรม คิวซี
10. การติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์
11. สภาพแวดล้อมขององค์กร

ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ถือได้ว่ามีผลต่อเจตคติทั้งในทางด้านบวก และผลด้านลบต่อกิจกรรม คิวซี ทั้งสิ้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและพึงต้องระมัดระวังให้ดีหากมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

ศิริพร หิตะศิริ. (2533: 125 - 126) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสำหรับการทำนาย และอธิบายการยอมรับกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพของข้าราชการในกองทัพอากาศ สรุปได้ว่า การยอมรับเป็นเรื่องของเจตคติที่มีต่อกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ ที่ทำให้เกิดการยอมรับขึ้น การยอมรับของบุคคลคือ ข้าราชการในกองทัพอากาศเป็นกลไกที่จะทำให้เกิดกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพแพร่กระจายไปได้ทั่วทั้งองค์กร การยอมรับในกิจกรรมนี้มีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจต่อกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ

โดยสรุปถึงปัจจัยต่างที่มีผลต่อการยอมรับ คือ

1. การยอมรับในระดับของความคิด
2. การยอมรับในระดับของการปฏิบัติ

ซึ่งการยอมรับทั้งสองตัวนั้นถือได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างค่านิยมที่เป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกองทัพอากาศ

สิทธิเดช นิลสัมฤทธิ์ (2536 : 74) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง " การศึกษาความเป็นไปในการดำเนินกิจกรรม 5 ส มาใช้ในฝ่ายอาคารสถานที่และพัสดุ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี " เป็นงานวิจัยที่เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผลการศึกษพบว่าความเป็นไปได้ในการนำเอากิจกรรม 5 ส มาใช้ได้กับงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. งานธุรการและทะเบียนพัสดุ
2. งานรักษาความปลอดภัย
3. งานซ่อมบำรุง
4. งานรักษาความสะอาด
5. งานออกแบบและประเมินราคา
6. งานยานพาหนะ

และงานที่ไม่เหมาะสมในการนำเอากิจกรรม 5 ส มาใช้ คือ งานสนามและสวน

กรองแก้ว ทิพย์มณี (2540 : 107-110) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง " การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานโดยใช้กิจกรรม 5 ส กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย " ได้สรุปแนวทางในการดำเนินกิจกรรม 5 ส. ให้ประสบผลสำเร็จมีดังนี้ คือ

1. พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันด้วยความเต็มใจในการทำกิจกรรม 5 ส
2. การวางมาตรฐานของกิจกรรมนั้น ควรกำหนดเพื่อเป็นเกณฑ์ให้ผู้ปฏิบัติทำตามได้อย่างถูกต้อง ไม่ควรวางมาตรฐานที่สูงจนผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติตามได้ โดยคำนึงถึงประเภทของงานเป็นหลัก
3. ปลุกฝังจิตใจ และสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงาน โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นผู้นำ และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินกิจกรรม 5 ส มีส่วนร่วมทำกิจกรรม 5 ส ร่วมกับพนักงาน คอยเยี่ยมเยียนทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง ไม่เป็นเพียงแต่เป็นผู้กำหนดนโยบายเท่านั้น
4. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และรณรงค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงผลดีของกิจกรรม 5 ส ทำให้พนักงานได้รับทราบอย่างถูกต้องว่า หากปฏิบัติตามแล้วจะช่วยให้การ

ทำงานเกิดประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ทำให้ไม่สูญเสียเวลาไปกับการค้นหาเอกสาร ลดความผิดพลาดในการทำงาน

5. เมื่อดำเนินกิจกรรม 5 ส มาถึงช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวน และปรับปรุงรูปแบบของปัจจัยเชิงใจโดยพิจารณาถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อกระตุ้นเสริมย้ำให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน 5 ส ที่เพิ่มขึ้น

6. ในการประเมินผล กรรมการควรพิจารณาถึงประเภทของงานเป็นสำคัญ ว่าในทางปฏิบัติงานประเภทนั้น ๆ สามารถดำเนินกิจกรรม 5 ส ได้ในระดับใด

7. มีการประชุมรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาคุณพริตต์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปดูงานกิจกรรม 5 ส จากองค์กรภายนอก

8. ให้ความสำคัญแก่การสร้าง ส.ที่ห้า เพื่อให้เกิดการทำงาน 5 ส อย่างต่อเนื่อง

9. ดำเนินกิจกรรม 5 ส ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ

10. ทำการสำรวจหาข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาคุณพริตต์ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อทำการปรับปรุงตามวิธีการ 5 ส พร้อมกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการต่อไป

กฤษกร ดวงสว่าง (2540 : 134-135) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง " ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจปิโตรเลียม " ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีปัจจัยจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความรู้สึกในความมีชื่อเสียงขององค์กร

2. ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ความมีอิสระในการทำงาน

4. ความน่าเชื่อถือขององค์กร

ปัจจัยทั้งสี่ประการสามารถใช้เป็นแนวทางช่วยทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก เสริมสร้างการให้ความร่วมมือร่วมใจต่อกิจกรรมเพิ่มผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างมาก

สุทธิพงษ์ /สุวรรณสุข.(2541 :) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง " ศึกษาวิเคราะห์การควบคุมคุณภาพของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ " ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่า

1. ผู้บริหาร และพนักงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพตามระบบ ISO 9000 และ ระบบ ISO 14000 และมีส่วนร่วมตามหลักการ TQC ด้วย

2. ผู้บริหาร และพนักงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับประโยชน์ตามหลักการ TQC และระบบ ISO 9000 / 14000

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักการ TQC คือ งานมีความผิดพลาดจากการพยายามทำงานให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดมีความถี่สูง

4. ปัญหาที่เกิดขึ้นตามระบบ ISO 9000 คือ ความสับสนเมื่อปฏิบัติงานตามเอกสารแสดงขั้นตอนงาน หรือวิธีการทำงานที่มีหลายฉบับมาก ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นตามระบบ ISO 14000 คือ ไม่มีเวลาสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้น่าปฏิบัติงาน

5. บุคคลากรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการควบคุมคุณภาพสอดคล้องกับหลักการในระบบการควบคุมคุณภาพ และมีความเห็นว่าได้รับประโยชน์จากการควบคุมคุณภาพ และเกิดแรงจูงใจในการดำเนินการควบคุมคุณภาพ แต่ประสบปัญหาจึงยังต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมคุณภาพเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ได้คุณภาพในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

งานวิจัยต่างประเทศ

แอลเลน (Allen. 1971 : 273-293) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ปัจจัยทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อและค่านิยมจะต้องเข้ากันได้กับนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญมาที่แสดงให้เห็นได้ว่าการจะนำอะไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมที่เป็นวัตถุหรือไม่เป็นวัตถุอย่างเช่นการนำเอาระบบคุณภาพองค์กรมาใช้ในองค์กรนั้นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เชน (Cheng 1989 : 141) ได้ทำการศึกษาสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และทัศนคติในงานต่อวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ผู้นำองค์กรและบรรทัดฐานทางสังคมขององค์กร จากการศึกษาเรื่ององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ นี้ ได้มีการศึกษาค้นคว้าที่มีความแตกต่างกันอย่างมากภายในเรื่องขององค์กรทางการศึกษาหรือในองค์กรอื่น ๆ ความสัมพันธ์ต่อครูผู้สอนหรือพนักงาน ที่มีทัศนคติต่องานและความผูกพันต่อองค์กร หลักการศึกษานี้ จะประกอบด้วยทฤษฎีที่มีความแตกต่างกันอยู่ 4 รูปแบบ มีการพัฒนาและอธิบายในเรื่องขององค์กร องค์ประกอบทางทัศนคติต่องานและความผูกพันต่อองค์กร

1. กรอบโครงสร้าง
2. กรอบบรรทัดฐานทางสังคม
3. กรอบทางวัฒนธรรม
4. กรอบผู้นำ

ในการศึกษาจะรวมแนวคิดทั้ง 4 กรอบและสร้างแนวความคิดขององค์ประกอบขององค์กร เข้าเป็นรูปแบบของสิ่งแวดล้อม (environment model) ในรูปแบบนี้สมมุติฐานที่เป็นประกอบสำคัญยิ่งขององค์กร ประกอบด้วยองค์กรกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เป็นปฏิกิริยาเกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางทัศนคติของบุคคล ทัศนคติของครูในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติต่องานจะมีความแตกต่างกัน

เคาท์ และคนอื่น ๆ (Counte and others. 1992 : 503-518) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาใช้ในองค์กรบริการสุขภาพ เป็นการศึกษาถึงผลของการบริหารคุณภาพโดยรวม ที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ในเรื่องความพึงพอใจในงาน การรับรู้บรรยากาศขององค์กร และความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับสภาพการทำงาน พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพโดยรวมมีระดับความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยภายในสูงกว่าที่ไม่ได้ร่วม แต่ปัจจัยภายนอกและทั่วไปไม่มีความแตกต่างกัน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพโดยรวมมีความพอใจมากกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในเรื่องมาตรฐานและการทำงานมีการใช้เป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานการประเมินผลงาน แต่พอใจน้อยกว่าในเรื่องความอบอุ่น เพราะเขารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนทางบวกจากสังคมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรน้อย ด้านความคิดเห็นทั่วไปโดยทั้งผู้ที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพโดยรวม มีความเห็นด้วยมากกว่า ว่าโรงพยาบาลเป็นที่ทำงานและเป็นที่สำหรับบริการผู้ป่วย และมีแผนที่จะทำงานต่อเนื่องไปในปีหน้า และความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าจ้างหรือการทำงานหนัก

เอ็ดมอนด์ เจ. เมทซ์ (Edmund J. Metz) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้สรุปผลการนำกิจกรรม คิวซี ไปใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. บรรยากาศการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร
2. การสนับสนุนของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
3. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง
4. แผนปฏิบัติการ
5. ระบบต่าง ๆ ในการจัดองค์กร
6. กรรมการประสานงาน
7. การต่อต้าน หรือสนับสนุนของสหภาพแรงงาน
8. ผู้ประสานงาน

9. จุดประสงค์ในการนำเอากิจกรรม คิวซี มาใช้ในองค์กรต้องชัดเจน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและพึงต้องระมัดระวังให้ดีหากมีการนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ควรที่จะต้องทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรว่าเวลาดังกล่าวเหมาะสมหรือยังที่จะนำมาใช้ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมส่วนใดก่อนหรือไม่

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ ในระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร มีดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร

1.1 บทบาทผู้นำ

1.2 การติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

2. การฝึกอบรม

3. รูปแบบองค์กร

4. สภาพแวดล้อมขององค์กร

5. การส่งเสริม และผลักดัน

5. แนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสาขาต่าง ๆ และงานวิจัยที่สนับสนุนการศึกษา จึงได้รวบรวมนำมาสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร

คือ ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ

1. ค่านิยมในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2538 : 133) ได้กล่าวว่า ตัวอย่างที่ดีของแนวคิดของ เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้ง แมคโดนัลด์ คือสัญลักษณ์ทางองค์กรที่ทรงพลังอย่างหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมขององค์กร คือ คุณภาพ และบริการ

จิรศักดิ์ จิยะจันทน์ (2540 : 311) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีค่านิยมหลัก ที่เน้นเรื่อง คุณภาพ และการบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ความรวดเร็ว ค่านิยมหลักเหล่านี้ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อทุกแง่มุมทั้งหมดของกิจกรรมขององค์กร

สิปปนนท์ เกตุทัต (2541 : 123) ได้กล่าวว่า "ปตท. ควรจะเสริมสร้างค่านิยมที่ดีให้คนไทย เช่น ค่านิยมที่ตระหนักในคุณภาพ สิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน ค่านิยมบางอย่าง ปตท. สามารถช่วยสร้างได้ แต่ทั้งหมดค่อนข้างยาก ที่สำคัญ ปตท. ควรจะช่วยสร้างคุณภาพคือสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อคนไทย ทั้งคุณภาพชีวิต คุณภาพในการบริการลูกค้า คุณภาพในการประหยัดพลังงาน รวมถึงคุณภาพในทุกอย่างที่ทำ เป็น quality organization"

นอกจากนั้นมีการศึกษาถึงค่านิยมของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย (คู่มือการจัดการ. 2534) กล่าวว่า ตั้งแต่เดือนกันยายน ปี2532 เป็นต้นมา บริษัทจะเข้าสู่ระบบการจัดการยุคใหม่ หลังจากที่ได้ผ่านยุคของการเป็นสาขา 2499-2503 และได้ก้าวเข้าสู่ยุคแรก คือ 2504-2523 ซึ่งใช้รูปแบบการจัดการและการจ้างงานที่ยึดถือคุณลักษณะของระบบอาวุโส (seniority system) การจ้างงานตลอดชีวิต (lifetime employment) และความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งแบบชาวญี่ปุ่น (strong japanese management leadership) บริษัทได้เข้าสู่ยุคที่สอง 2524-2528 บริษัทต้องตอบสนองต่อการแข่งขันที่มีมากขึ้น จึงสำรวจตระเตรียมโครงสร้างการจัดการเพื่อความเป็นผู้นำด้านการตลาด และนำเอาระบบ TQC เข้ามาใช้ในการผลิตด้วยวิธีการของ กิจกรรม คิวซี และ 5 ส พร้อมกับการประกวดความคิด (idea contest) แม้ว่าจะได้ผลแต่บริษัทก็ต้องการระบบการจัดการที่ได้ผลจึงก้าวเข้าสู่การจัดการ "ยุคใหม่" เริ่มในปี 2529 ซึ่งคาดหมายว่าบริษัทจะต้องใช้เวลานานนับปีกว่าจะก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ได้ จึงกล่าวแต่แรกว่าจะเริ่มใช้จริงในปี 2532

ระบบการจัดการยุคใหม่ของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันโดยเรียกชื่อว่า การปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน (corporate culture) บริษัทเป็นองค์กรที่เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมและนำมาผนวกกับการสื่อสาร การฝึกอบรม เพื่อสร้างระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย

องค์ประกอบสำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึกร่วมกัน คือ

1. ทักษะและกฎเกณฑ์ร่วมกัน (shared values)
 2. กระบวนการในการตัดสินใจหรือแบบแผนความคิด(decision-making processes or thinking pattern)
 3. วิธีการดำเนินงานหรือแบบแผนการปฏิบัติงาน (how to proceed with jobs, or acting pattern)
- บริษัทมีความเชื่อมั่นมากกว่าค่านิยมร่วมกัน หรือที่เรียกว่ากันว่า ทักษะและกฎเกณฑ์ร่วมกันเป็นหัวใจสำคัญของการปลูกฝังจิตสำนึกต่อบริษัท ค่านิยมร่วมกันนี้เป็นความคิดและความเชื่อมั่นพื้นฐานที่นำไปสู่ความสำเร็จเป็นตัวกำหนดมาตรฐานแห่งความสัมฤทธิ์ผล และนอกจากนั้นได้มีการสำรวจถึงค่านิยมขององค์กร (กริช สืบสนธิ์. 2538 : 25 - 26) สรุปผลการสำรวจเรื่องค่านิยมดังนี้

1. องค์กรณ์นั้นเคยมีค่านิยมอยู่อย่างไรในอดีต
 2. ค่านิยมนั้นมีบทบาทเพียงใดต่อการเจริญเติบโตขององค์กร
 3. ค่านิยมนั้นได้แปรเปลี่ยนไปอย่างไรบ้าง และส่งผลให้เกิดอะไรขึ้น
 4. ปัจจุบันนี้ค่านิยมขององค์กรมีอยู่อย่างไร
 5. มีการยอมรับและนำไปปฏิบัติกว้างขวางเพียงใด
 6. ค่านิยมที่มีอยู่ในปัจจุบันมาจากที่ใด มีผลกระทบอย่างไรต่อพฤติกรรมของพนักงาน
 7. ค่านิยมที่ใช้อยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมเพียงใด หากจะเปลี่ยนแปลงควรเป็นไปในทำนองใดจะมีกลวิธีที่เหมาะสมอย่างไรในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมนั้น
- คิลและเคนเนดี (Deal & Kenedy 1982 : 31) ได้ทำการสำรวจบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจพบว่าบริษัทเหล่านี้ มีลักษณะตรงกัน 3 ประการ คือ

1. บริษัทมีค่านิยมร่วมที่เขียนออกมาเป็นปรัชญาในการแสดงออกอย่างชัดเจน ว่าตนมุ่งสู่ธุรกิจอะไร
2. ฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับการหล่อหลอม ชัดเจนค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสภาพธุรกิจของบริษัทและสื่อสารค่านิยมให้รู้ทั่วกัน
3. ค่านิยมเหล่านี้รู้จักดีและทุกคนที่ทำงานในบริษัทยึดถือร่วมกันตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนกระทั่งสูงสุด

ปีเตอร์ และ วอร์เตอร์แมน (1982) จากการศึกษาถึงค่านิยมบริษัทที่เป็นเลิศทุกแห่งที่ได้ศึกษาโดย แสดงให้เห็นหรือบอกกล่าวชัดเจนว่าอยู่เพื่ออะไร และบริษัทเหล่านี้หล่อหลอมค่านิยมอย่างแท้จริง ผลการศึกษาผู้จัดการจำนวน 1,500 คน จากองค์กร หน่วยงานทุกประเภท ทุกระดับการจัดการ เพื่อหาว่าระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมส่วนตัว มีค่านิยมใดร่วมกันอยู่บ้างพบว่าค่านิยมที่จะร่วมกันได้เกี่ยวข้องกับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้สึกถึงความสำเร็จของบุคคล
2. ความผูกพันกับองค์กร
3. ความเชื่อมั่นในตนเองในอันที่จะไขว่คว้าแก้ปัญหา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมที่มีศีลธรรม มีความถูกต้อง
5. ผลงานตกต่ำ ความเครียด และความกังวลของตน
6. การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
7. การปฏิบัติที่ดีต่อผู้ถือหุ้นขององค์กร

ค่านิยมร่วมกันเป็นแกนสำคัญในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หากค่านิยมขององค์กรกับค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกันมากเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรดังกล่าวเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการดำเนินการมากเท่านั้น

จากแนวคิดและงานวิจัย ค่านิยมแสดงให้เห็นลักษณะพื้นฐานขององค์กร ผู้วิจัยจึงใช้ค่านิยมเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

2. สภาพแวดล้อมในองค์กร

จิระศักดิ์ จิยะจันทร์ (2540 : 293) ได้กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมขององค์กรทุกวันนี้มีความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอน ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับผู้ถือผลประโยชน์หลาย ๆ ฝ่ายขององค์กร หรือหมายถึง การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ที่ต้องใช้ความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เข้าใจลึกซึ้ง เพราะ สิ่งแวดล้อมในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดการดำรงชีวิต การทำงาน การบริการ และพฤติกรรมการทำงานของบรรดาพนักงานในองค์กร

3. วีรบุรุษในองค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2538 : 7) ได้กล่าวว่า คนที่เป็นวีรบุรุษขององค์กรจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ "สร้างขึ้นมา" จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2539 : 55) ได้แสดงให้เห็นว่าในองค์กรทุกแห่งจะต้องมีพนักงานที่ทำงานประสบความสำเร็จพิเศษ หรือผู้บริหารที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามาศาล เรื่องราวของการทำงานของเขาคงได้รับนำมากล่าวถึงเสมอเพราะว่าเรื่องอย่างนี้จะเป็นแรงบันดาลใจที่จูงใจพนักงานให้ทำตามได้อย่างพิเศษ เช่น เรื่องของพนักงานบริษัท 3 M ที่คิดค้นเทปใส เมื่อนำเสนอหัวหน้ากลับไม่ได้ความสนใจ เขาได้ต่อสู้เพื่อความคตินี้จนกระทั่งผู้บริหารชั้นสูงยอมรับความคิดและนำไปผลิตจน 3M เป็นผู้นำในเรื่องในที่สุด และเขาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิตในเวลาต่อมา

โฮย และ มิสเคล (Hoy and Miskel. 1991 : 396) ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของครูพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู โดยเฉพาะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความพึงพอใจในงานของครูได้สูง

จากแนวคิดและงานวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วีรบุรุษในองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

4. ประเพณีปฏิบัติ

แพชคานาวสกีและ โอ โดลแนว (Pacanowsky และ O'Donnell - Trujillo .1983) อธิบายประเพณีปฏิบัติขององค์กรไว้ 4 ประเภท คือ

1. ประเพณีปฏิบัติของบุคคล เป็นพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรโดยเฉพาะ
2. ประเพณีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน การปฏิบัติเพื่อทำงานให้เสร็จ ซึ่งอาจจะบ่งไว้ในคู่มือ หรือเรียนรู้ระหว่างการสมาคมสังสรรค์
3. ประเพณีปฏิบัติทางสังคม เช่น การประชุมสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการทุกเย็นวันศุกร์ หรือการไปเล่นกีฬาทุกบ่ายวันเสาร์
4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร เช่น การประชุมประจำปี การทำบุญวันเกิดองค์กร งานเทศกาลปีใหม่

และมีการศึกษาถึงประเพณีปฏิบัติโดย ไทริชและ เบเยอร์ (Trice และ Beyer (1984) ได้จำแนกพิธีการและประเพณีปฏิบัติต่างๆ ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การโยกย้ายตำแหน่งไปรับตำแหน่งใหม่ อาจมีพิธีการส่งมอบงานการอบรมก่อนรับตำแหน่ง
2. การลดอำนาจ ตำแหน่ง และฐานะ เช่น การไล่ออก หรือให้คนอื่นทำงานแทน บางองค์กรทำเป็นพิธีการ มีการลงคะแนน ประเมินผล และปรับตำแหน่ง หรือให้พ้นจากตำแหน่ง
3. การเพิ่มอำนาจและฐานะ บางองค์กรจัดงานสมมนาประกาศให้สมาชิกทราบ การจัดตั้งทีมงานพิเศษ สโมสรคนเก่ง ฯลฯ เพื่อกระจายข่าวดีให้แก่สมาชิกและปวงชนได้รับรู้ถึงความสำเร็จของแต่ละบุคคลในองค์กร
4. การปรับปรุงองค์กร บางแห่งจัดมีพิธีทางการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆขององค์กรได้รับการพัฒนา ปัญหาต่างๆขององค์กรได้รับการแก้ไขแล้ว ลักษณะคล้ายกับการประชุมสมาชิกองค์กรทั้งหมดเพื่อรายงานให้รับทราบและถือว่าการขัดเกลาโครงสร้างทางสังคมขององค์กรว่ามีการปรับปรุงแก้ไข ปฏิรูป
5. การลดความขัดแย้ง การขจัดปัญหาความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองบางองค์กรจัดอย่างมีพิธี หากเห็นว่าเรื่องราวนั้นเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายการถกเถียงโต้แย้งกันด้วยเหตุผลและเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรก็จะจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ

6. การรวมพลัง เป็นการกระตุ้นและสร้างความผูกพันให้รู้สึกเป็นทีมผูกพันสมาชิกเข้าด้วย เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดงานปีใหม่ ฯลฯ

จากแนวคิดและงานวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้ประเพณีปฏิบัติเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ในการได้มาของข้อมูลและการจัดกระทำต่อข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐาน
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยจำนวน 3,500 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 มกราคม พ.ศ. 2542) โดยจำแนกตามระดับของพนักงานได้ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหาร จำนวน 437 คน

1.1.2 พนักงาน จำนวน 3,063 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน เพื่อใช้ในการเลือกเป็นตัวแทนของประชากร ณ ระดับความมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05 (2 σ confidence interval) คำนวณขนาดของความคลาดเคลื่อน (e) เป็นร้อยละ 5 ให้สัดส่วนของประชากร (π) เป็น .5 (Yamane 1970 : 580-581) โดยใช้สูตร

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

เมื่อระดับความมีนัยสำคัญเป็น .05 ($\alpha = .05$)

n = ขนาดของตัวอย่างประชากร

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน (ของข้อมูลที่ได้รวบรวมได้จากตัวอย่างประชากร) เท่าที่จะยอมรับได้หรือความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการสุ่มเท่าที่จะยอมรับได้

ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	แบบสอบถาม		
		ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร	209	209	189	90.43
กลุ่มพนักงาน	354	354	324	91.52
รวม	563	563	513	91.11

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) โดยวิธีการจับฉลาก เพื่อให้ประชากรได้มีโอกาสรับการเลือกเท่า ๆ กัน และเป็นอิสระจากกัน ด้วยการกำหนดหมายเลขลำดับให้กับบัญชีรายชื่อของประชากรทั้งสองกลุ่มแยกจากกัน จากนั้นทำฉลากหมายเลขลำดับเท่ากับจำนวนประชากรทั้งสองกลุ่มและทำการจัดฉลากขึ้นมาของแต่ละกลุ่ม ได้หมายเลขแล้วบันทึกลงบัญชีรายชื่อตามแต่ละกลุ่มประชากร นำฉลากใส่กลับเข้าที่กล่องฉลากเช่นเดิม เพื่อให้ประชากรทุกคนได้มีโอกาสรับการเลือกเท่า ๆ กันทุกคน หากได้หมายเลขซ้ำก็ใส่กล่องฉลากเช่นเดิม แล้วจับฉลากใหม่โดยหมายเลขต้องไม่ซ้ำกัน จนกระทั่งได้ครบตามจำนวนของการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง และอายุงาน ซึ่งเป็นลักษณะเดิมข้อความลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม คิวซี หรือ กิจกรรม TMP และ ISO 9000 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินกิจกรรมในระบบคุณภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5

แบบวัดที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (rating Scale) 5 อันดับ คือ

ระดับ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 = ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 = ไม่แน่ใจ

ระดับ 4 = เห็นด้วย

ระดับ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการใช้แบบวัดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า นั้น ผู้วิจัยใช้การรายงานผลของการตอบของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบในแต่ละข้อหรือแต่ละด้าน ว่ามีความเห็นอยู่ในระดับใด กรณีที่จะต้องหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มในแต่ละข้อ หรือในแต่ละด้าน แล้วแปลความหมายค่าเฉลี่ยอีกที ในการแปลความหมายจะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับระบบการตรวจให้คะแนน ในกรณีข้อคำถามเป็นลักษณะทางบวก ระบบการให้คะแนนจะใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	แปลความหมายว่า	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	แปลความหมายว่า	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	แปลความหมายว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

และในกรณีข้อคำถามเป็นลักษณะทางลบ คือ ตอนที่ 2 ข้อ 24, 25, 32 ตอนที่ 3 ข้อ 2, 3, 6, 8, 17, 18 และตอนที่ 4 ข้อ 1, 4 ระบบการให้คะแนนจะใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่มดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	แปลความหมายว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	แปลความหมายว่า	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	แปลความหมายว่า	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	แปลความหมายว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สำหรับเกณฑ์ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน มีดังนี้ (พวงรัตน์, 2526 : 153)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า	.8 ขึ้นไป	แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์กันในระดับมากที่สุด
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า	.6 - .79	แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์กันในระดับมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า	.4 - .59	แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า	.2 - .39	แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า	.2 ลงมา	แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำที่สุด

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารทางวิชาการ เอกสารฝึกอบรม และการเข้าฟังการสัมมนา วิชาการของตัวผู้วิจัยเอง เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยวัดให้ครอบคลุมตามโครงสร้างของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความถูกต้อง ในการใช้ภาษา อักษร ความถูกต้องตามภาษา และรูปแบบเพื่อให้เกิดความ สะดวกต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

3.3 ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบวัดในแต่ละด้านอย่างละเอียด ผู้เชี่ยวชาญมีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป รวมทั้งพนักงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพโดยตรงที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป หรือผู้บริหาร ระดับหัวหน้าส่วน ผู้จัดการส่วนขึ้นไป ที่รับผิดชอบด้านคุณภาพขององค์กรโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย

3.3.1 นาย ณรงค์ รังสิมันตศิริ ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และ อาชีวอนามัย ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ปตท.

3.3.2 นางปัทมญา ทานสัมฤทธิ์ หัวหน้าส่วนนโยบายคุณภาพ ฝ่ายคุณภาพความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม สำนักงานใหญ่ ปตท.

3.3.3 นางอังคณีย์ วรสุทธิกา หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจ ศูนย์ระบบสารสนเทศ สำนักงานใหญ่ ปตท.

3.3.4 นายดิเรก หงษ์ริกุล ผู้จัดการส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และ อาชีวอนามัย ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล ปตท.

3.3.5 นายสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์ พนักงานบริหารอาวุโส สำนักงานใหญ่ ปตท.

3.4 นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้กับพนักงาน ปตท. ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
จำนวน 30 คน

3.5 นำข้อมูลที่ได้รับมารวบรวมเพื่อทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการดังนี้

4.1 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นำส่งให้การปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบ
สอบถามผ่านหน่วยงาน ฝ่ายคุณภาพความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สำนักงานใหญ่ ปตท.

4.3 ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 563 ชุด ได้รับแบบสอบ
ถามกลับคืน จำนวน 513 ชุด โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวม 2 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม – เดือน
กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543

5. การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส
(statistical package for the social sciences - version 6) โดยใช้สถิติดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การคำนวณ
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณ
ภาพ(correlations coefficient)

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ร้อยละ

6.1.2 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

6.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนข้อมูล

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตร ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ(บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 96) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = [k / (k-1)] [1 - (\Sigma S_i^2 / S_t^2)]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเที่ยง

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

ΣS_i^2 แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ผลดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร มีระดับความเชื่อมั่น .85

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบคุณภาพ มีระดับความเชื่อมั่น .85

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินกิจกรรมในระบบคุณภาพ มีระดับความเชื่อมั่น .88

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบคุณภาพ มีระดับความเชื่อมั่น .97

ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีระดับความเชื่อมั่น .90

6.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการ correlations coefficient วิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับคือ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงาน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระบบคุณภาพ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงระบบคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ตำแหน่งงาน และอายุงาน

ตาราง 4 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา สังกัดหน่วยงาน ตำแหน่ง และ อายุงาน

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	269	52.4
- หญิง	244	47.6
รวม	513	100
2. อายุ		
- ตั้งแต่ 20 – 30 ปี	97	18.9
- ตั้งแต่ 31 – 40 ปี	132	25.7
- ตั้งแต่ 41 – 50 ปี	228	44.5
- ตั้งแต่ 51 – 60 ปี	56	10.9
รวม	513	100
3. การศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	52	10.1
- ปริญญาตรี	256	49.9
- สูงกว่าปริญญาตรี	205	40.0
รวม	513	100
4. หน่วยงานที่สังกัด		
- สำนักงานใหญ่ ปตท.	162	31.6
- ธุรกิจน้ำมัน ปตท.	124	24.2

ตาราง 4 (ต่อ)

ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
- ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ปตท.	132	25.7
- ธุรกิจอินเทอร์เน็ตเอ็นแซด ปตท.	95	18.5
รวม	513	100
5. ตำแหน่ง		
- พนักงาน(ตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา)	324	73.1
- ผู้บริหาร(ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป)	189	36.9
รวม	513	100
6. อายุงาน		
- ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	101	19.7
- ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	71	13.8
- ตั้งแต่ 11 - 15 ปี	92	18.0
- ตั้งแต่ 16 - 20 ปี	184	35.8
- ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	65	12.7
รวม	513	100

จากตาราง 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศชาย ร้อยละ 52.4 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 47.6 เมื่อพิจารณาตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อายุระหว่าง 41 – 50 ปี ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ร้อยละ 44.5 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 25.7 อายุระหว่าง 20 – 30 ปี ร้อยละ 18.9 และอายุระหว่าง 51 – 60 ปี ร้อยละ 10.9 น้อยที่สุด ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.9 รองลงมาคือการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 40 และน้อยที่สุดคือการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 10.1 ส่วนหน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ พบว่า หน่วยงานสำนักงานใหญ่ ปตท. มากที่สุด ร้อยละ 31.6 รองลงมาคือหน่วยงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ปตท. ร้อยละ 25.7 หน่วยงานธุรกิจน้ำมัน ร้อยละ 24.2 และน้อยที่สุดคือหน่วยงานธุรกิจอินเทอร์เน็ตเอ็นแซด ปตท. ร้อยละ 18.5 ตามลำดับ

สำหรับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากที่สุดคือพนักงาน ตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา ร้อยละ 73.1 รองลงมาคือผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป ร้อยละ 36.9 ส่วนอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

มากที่สุดคือมีอายุงานตั้งแต่ 16 – 20 ปี ร้อยละ 35.8 รองลงมามีอายุงานตั้งแต่ 1- 5 ปี ร้อยละ 19.7 อายุงานตั้งแต่ 11- 15 ปี ร้อยละ 18 และน้อยที่สุดมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วิถีบุรุษในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องค่านิยมในองค์กร (n = 189)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะของท่าน	4.01	.65	เห็นด้วย
2.	องค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมคุณภาพ	3.94	.53	เห็นด้วย
3.	พวกเราทุกคนรู้ดีว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา	3.97	.35	เห็นด้วย
4.	พนักงานเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.59	.60	เห็นด้วย
5.	พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า	3.89	.66	เห็นด้วย
6.	วิธีการที่จะก้าวหน้าในงานก็คือ การทำตามคำสั่ง	2.97	.97	ไม่แน่ใจ
7.	ท่านชอบ "สิ่งที่เคยพยายามทำแล้วสำเร็จ" มากกว่า "สิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง"	2.39	.86	ไม่เห็นด้วย
8.	รางวัลใน ปตท. ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า	3.48	1.08	ไม่แน่ใจ
9.	การทำงานของท่านที่ ปตท. มีคุณค่า	4.11	.59	เห็นด้วย
10.	พนักงานมักจะพูดหรือรำลึกถึง "ความสำเร็จในอดีต"	3.42	.84	ไม่แน่ใจ
11.	พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ	3.54	.76	เห็นด้วย
รวม		3.54	.71	เห็นด้วย

จากตาราง 5 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ การทำงานของท่านที่ ปตท. มีคุณค่า ($\bar{X} = 4.11$) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X} = 4.01$) พวกเราทุกคนรู้ดีว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา

($\bar{X} = 3.97$) องค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมคุณภาพ ($\bar{X} = 3.94$) พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.89$) พนักงานเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.59$) และพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.54$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ รางวัลใน ปตท. ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.48$) พนักงานมักจะพูดหรือรำลึกถึง "ความสำเร็จในอดีต" ($\bar{X} = 3.42$) วิธีการที่จะก้าวหน้าในงานก็คือ การทำตามคำสั่ง ($\bar{X} = 2.97$) และวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ท่านชอบ "สิ่งที่เคยพยายามทำแล้วสำเร็จ" มากกว่า "สิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง" ($\bar{X} = 2.39$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร ($n = 189$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้นำเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.70	.80	เห็นด้วย
2.	ผู้นำของ ปตท. ชอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง	2.94	1.05	ไม่แน่ใจ
3.	ผู้นำของ ปตท. เป็นที่ยอมรับในสังคม	4.06	.61	เห็นด้วย
4.	ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ	3.43	.90	ไม่แน่ใจ
5.	ผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำงานอย่างมีเป้าหมาย	3.76	.83	เห็นด้วย
6.	ผู้นำของ ปตท. ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาที่เผชิญด้วยวิธีใหม่ๆ	3.61	.85	เห็นด้วย
7.	ท่านรู้สึกเห็นด้วยกับพนักงานที่ได้รับรางวัลสำคัญของคุณภาพ	4.13	.49	เห็นด้วย
8.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจต่อผู้นำของท่านที่ได้รับรางวัลสำคัญด้านคุณภาพ	3.92	.64	เห็นด้วย
รวม		3.69	.77	เห็นด้วย

จากตาราง 6 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.13$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้สึกเห็นด้วยกับพนักงานที่ได้รับรางวัลสำคัญ

ของชาติด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 4.13$) ผู้นำของ ปตท. เป็นที่ยอมรับในสังคม ($\bar{X} = 4.06$) ท่านรู้สึกภาคภูมิใจต่อผู้นำของท่านที่ได้รับรางวัลสำคัญด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.92$) ผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำงานอย่างมีเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.76$) ผู้นำเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.70$) และผู้นำของ ปตท. ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาที่เผชิญด้วยวิธีใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.61$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องวิสัยทัศน์ในองค์กร อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ ($\bar{X} = 3.43$) และ ผู้นำของ ปตท. ชอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง ($\bar{X} = 2.94$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร ($n = 189$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	องค์กรคาดหวังว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลง จึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร	3.96	.58	เห็นด้วย
2.	สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานของท่าน	3.85	.71	เห็นด้วย
3.	ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านให้ดีขึ้นกว่าเดิม	4.01	.72	เห็นด้วย
4.	ท่านพึงพอใจบรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่าน	3.88	.76	เห็นด้วย
5.	ท่านรู้สึกอึดอัดใจมากที่ต้องเข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ ปตท.	3.74	.90	ไม่เห็นด้วย
6.	สภาพการทำงานของท่านไม่สอดคล้องต่อการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต	3.53	.97	ไม่เห็นด้วย
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน	4.11	.40	เห็นด้วย
รวม		3.86	.72	เห็นด้วย

จากตาราง 7 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.86$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่ม

ผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.11$) ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านให้ดีขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.01$) องค์กรคาดหวังว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงจึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 3.96$) ท่านพึงพอใจบรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.88$) และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานของท่าน ($\bar{X} = 3.85$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้สึกอึดอัดใจมากที่ต้องเข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ ปตท. ($\bar{X} = 3.74$) และสภาพการทำงานของท่านไม่สอดคล้องต่อการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต ($\bar{X} = 3.53$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ ($n = 189$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจัดวัน 5 ส.	4.14	.35	เห็นด้วย
2.	วัน "Big Cleaning Day" ถือว่ามีความสำคัญต่อ ปตท.	3.98	.66	เห็นด้วย
3.	การจัดงานมหรสพเพิ่มผลผลิตของ ปตท. สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มผลผลิต	4.01	.62	เห็นด้วย
4.	ท่านต้องร่วมเสนอผลงานในกิจกรรม คิวชี	3.41	.88	ไม่แน่ใจ
5.	ประเพณีองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน	3.93	.50	เห็นด้วย
6.	ท่านรู้สึกว่ากิจกรรมประเพณีที่องค์กรจัด เช่นงานมหรสพเพิ่มผลผลิตนั้นไม่เห็นสำคัญ	3.87	.78	ไม่เห็นด้วย
7.	การละเลย "ประเพณีปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร" ของ ปตท. จะทำให้ท่านทำงานยากขึ้น	3.09	.91	ไม่แน่ใจ
รวม		3.77	.67	เห็นด้วย

จากตาราง 8 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหาร ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.77$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหารการ ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจัดวัน 5 ส.

($\bar{X} = 4.14$) การจัดงานมหรหรมเพิ่มผลผลิตของ ปตท. สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มผลผลิต ($\bar{X} = 4.01$) วัน "Big Cleaning Day" ถือว่ามีความสำคัญต่อ ปตท. ($\bar{X} = 3.98$) และประเพณีองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ($\bar{X} = 3.93$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหารการ ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ท่านต้องร่วมเสนอผลงานในกิจกรรม คิวซี ($\bar{X} = 3.41$) และการละเลย "ประเพณีปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร" ของ ปตท. จะทำให้ท่านทำงานยากขึ้น ($\bar{X} = 3.09$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหารการ ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมประเพณีที่องค์กรจัด เช่นงานมหรหรมเพิ่มผลผลิตนั้นไม่เห็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.87$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องค่านิยมในองค์กร ($n = 324$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะของท่าน	3.66	.72	เห็นด้วย
2.	องค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมคุณภาพ	3.72	.70	เห็นด้วย
3.	พวกเราทุกคนรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา	3.64	.66	เห็นด้วย
4.	พนักงานเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.30	.76	ไม่แน่ใจ
5.	พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า	3.64	.74	เห็นด้วย
6.	วิธีการที่จะก้าวหน้าในงานก็คือ การทำตามคำสั่ง	3.08	1.08	ไม่แน่ใจ
7.	ท่านชอบ "สิ่งที่เคยพยายามทำแล้วสำเร็จ" มากกว่า "สิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง"	2.94	1.02	ไม่แน่ใจ
8.	รางวัลใน ปตท. ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า	3.19	.93	ไม่แน่ใจ
9.	การทำงานของท่านที่ ปตท. มีคุณค่า	3.99	.65	เห็นด้วย
10.	พนักงานมักจะพูดหรือรำลึกถึง "ความสำเร็จในอดีต"	3.58	.82	เห็นด้วย
11.	พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ	3.14	.86	ไม่แน่ใจ
รวม		3.44	.81	ไม่แน่ใจ

จากตาราง 9 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องค่านิยม อยู่ในระดับ

ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.44$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ การทำงานของท่านที่ ปตท. มีคุณค่า ($\bar{X} = 3.99$) องค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมคุณภาพ ($\bar{X} = 3.72$) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะของท่าน ($\bar{X} = 3.66$) พวกเราทุกคนรู้ดีว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา ($\bar{X} = 3.64$) พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.64$) และพนักงานมักจะพูดหรือรำลึกถึง "ความสำเร็จในอดีต" ($\bar{X} = 3.58$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ พนักงานเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.30$) วิธีการที่จะก้าวหน้าในงานก็คือ การทำตามคำสั่ง ($\bar{X} = 3.08$) รางวัลใน ปตท. ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.19$) และพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.14$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน

การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร ($n = 324$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้นำเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.56	.76	เห็นด้วย
2.	ผู้นำของ ปตท. ชอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง	3.42	.94	ไม่แน่ใจ
3.	ผู้นำของ ปตท. เป็นที่ยอมรับในสังคม	3.76	.73	เห็นด้วย
4.	ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ	3.06	.74	ไม่แน่ใจ
5.	ผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำงานอย่างมีเป้าหมาย	3.50	.79	เห็นด้วย
6.	ผู้นำของ ปตท. ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาที่เผชิญด้วยวิธีใหม่ๆ	3.42	.78	ไม่แน่ใจ
7.	ท่านรู้สึกเห็นด้วยกับพนักงานที่ได้รับรางวัลสำคัญของชาติด้านคุณภาพ	3.80	.72	เห็นด้วย
8.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจต่อผู้นำของท่านที่ได้รับรางวัลสำคัญด้านคุณภาพ	3.87	.68	เห็นด้วย
รวม		3.54	.76	เห็นด้วย

จากตาราง 10 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร

อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้สึกภาคภูมิใจต่อผู้นำของท่านที่ได้รับรางวัลสำคัญด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.87$) ท่านรู้สึกเห็นด้วยกับพนักงานที่ได้รับรางวัลสำคัญของชาติด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.80$) ผู้นำของ ปตท. เป็นที่ยอมรับในสังคม ($\bar{X} = 3.76$) ผู้นำเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.56$) และผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำงานอย่างมีเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.50$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้นำของ ปตท. ชอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง ($\bar{X} = 3.42$) ผู้นำของ ปตท. ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาที่เผชิญด้วยวิธีใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.42$) และผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ ($\bar{X} = 3.06$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร ($n = 324$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	องค์กรคาดหวังว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลง จึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร	3.74	.71	เห็นด้วย
2.	สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานของท่าน	3.50	.89	เห็นด้วย
3.	ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านให้ดีขึ้นกว่าเดิม	4.06	.70	เห็นด้วย
4.	ท่านพึงพอใจบรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่าน	3.54	.91	เห็นด้วย
5.	ท่านรู้สึกอัดอั้นใจมากที่ต้องเข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ ปตท.	3.12	.99	ไม่แน่ใจ
6.	สภาพการทำงานของท่านไม่สอดคล้องต่อการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต	2.93	.99	ไม่แน่ใจ
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน	3.81	.77	เห็นด้วย
รวม		3.52	.85	เห็นด้วย

จากตาราง 11 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.50$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านให้ดีขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.06$) เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.81$) องค์กรคาดหวังว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงจึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 3.74$) ท่านพึงพอใจบรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.54$) และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานของท่าน ($\bar{X} = 3.50$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่านรู้สึกอึดอัดใจมากที่ต้องเข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่างๆ ของ ปตท. ($\bar{X} = 3.12$) และ สภาพการทำงานของท่านไม่สอดคล้องต่อการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต ($\bar{X} = 2.93$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน
การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ ($n = 324$)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ท่านรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจัดวัน 5 ส.	3.98	.64	เห็นด้วย
2.	วัน "Big Cleaning Day" ถือว่ามีความสำคัญต่อ ปตท.	3.71	.91	เห็นด้วย
3.	การจัดงานมหกรรมเพิ่มผลผลิตของ ปตท. สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มผลผลิต	3.87	.81	เห็นด้วย
4.	ท่านต้องร่วมเสนอผลงานในกิจกรรม คิวซี	3.39	.93	ไม่แน่ใจ
5.	ประเพณีองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน	3.88	.65	เห็นด้วย
6.	ท่านรู้ดีกว่ากิจกรรมประเพณีที่องค์กรจัด เช่นงานมหกรรมเพิ่มผลผลิตนั้นไม่เห็นสำคัญ	3.25	.99	ไม่แน่ใจ
7.	การละเลย "ประเพณีปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร" ของ ปตท. จะทำให้ท่านทำงานยากขึ้น	3.30	.89	ไม่แน่ใจ
รวม		3.62	.83	เห็นด้วย

จากตาราง 12 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ท่านรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจัด วัน 5 ส. ($\bar{X} = 3.98$) ประเพณีองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ($\bar{X} = 3.88$) การจัดงานมหกรรม เพิ่มผลผลิตของ ปตท. สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มผลผลิต ($\bar{X} = 3.87$) และวัน "Big Cleaning Day" ถือว่ามีความสำคัญต่อ ปตท. ($\bar{X} = 3.71$)

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ท่านต้องร่วมเสนอผลงานในกิจกรรม คิวซี ($\bar{X} = 3.39$) การละเลย "ประเพณีปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร" ของ ปตท. จะทำให้ท่านทำงานยากขึ้น ($\bar{X} = 3.30$) และท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมประเพณีที่องค์กรจัด เช่นงานมหกรรมเพิ่มผลผลิตนั้นไม่เห็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.25$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระบบคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม คิวซี หรือ กิจกรรม TMP และ ISO 9000

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร การปิโตรเลียม แห่งประเทศไทย (n = 189)

ข้อที่	ระบบคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานท่านมากขึ้น	4.07	.49	เห็นด้วย
2.	ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ	3.25	.93	ไม่แน่ใจ
3.	ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป	2.30	.88	เห็นด้วย
4.	ท่านมีความภูมิใจที่หน่วยงานของท่านดำเนินงานด้านคุณภาพ	3.98	.61	เห็นด้วย
5.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในหน่วยงานทุกคน	4.29	.52	เห็นด้วย
6.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน	3.23	1.11	ไม่แน่ใจ
7.	ในการประเมินผลการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบคุณภาพของ ปตท.	3.79	.53	เห็นด้วย
8.	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่นำมาเสียเวลาให้กับการดำเนินคุณภาพในหน่วยงานของท่าน	3.87	.62	ไม่เห็นด้วย
9.	หากเพื่อนร่วมงานต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินระบบคุณภาพ ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ	3.35	.95	ไม่แน่ใจ
10.	ท่านเห็นว่า นโยบายด้านคุณภาพ ของ ปตท. สามารถจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้	4.07	.56	เห็นด้วย
11.	ท่านเห็นว่าเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร	3.73	.60	เห็นด้วย

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ระบบคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12.	นโยบายและเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.65	.75	เห็นด้วย
13.	ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานของท่าน	3.37	.87	ไม่เห็นด้วย
14.	ท่านเห็นด้วยที่ ปตท. นำเอาระบบคุณภาพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร	4.14	.43	เห็นด้วย
15.	ท่านรู้สึกว่ ปตท. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอย่างจริงจัง	3.80	.65	เห็นด้วย
16.	ท่านรู้สึกว่าการส่งเสริมระบบคุณภาพของ ปตท. ช่วยให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.83	.61	เห็นด้วย
17.	นาน ๆ ครั้งท่านจะนึกถึงกิจกรรมในระบบคุณภาพ และลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่นึกได้	3.82	.74	ไม่เห็นด้วย
18.	ท่านมักไม่ค่อยจะมีเวลาจัดกิจกรรมในระบบคุณภาพ ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบอยู่	3.58	.86	ไม่เห็นด้วย
19.	ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในระบบคุณภาพ	3.93	.62	เห็นด้วย
20.	ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละกิจกรรมในระบบคุณภาพอย่างเคร่งครัด	3.80	.41	เห็นด้วย
รวม		3.73	.68	เห็นด้วย

จากตาราง 13 แสดงว่า ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.98$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในหน่วยงานทุกคน ($\bar{X}=4.29$) ท่านเห็นด้วยที่ ปตท. นำเอาระบบคุณภาพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ($\bar{X}=4.14$) การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานท่านมากขึ้น ($\bar{X}=4.07$) ท่านเห็นว่า นโยบายด้านคุณภาพ ของ ปตท. สามารถจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้

($\bar{X} = 4.07$) ท่านมีความภูมิใจที่หน่วยงานของท่านดำเนินงานด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.98$) ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในระบบคุณภาพ ($\bar{X} = 3.93$) ท่านรู้สึกว่าการส่งเสริมระบบคุณภาพของ ปตท. ช่วย让您的ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 3.83$) ท่านรู้สึกว่า ปตท. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.80$) ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละกิจกรรมในระบบคุณภาพอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.80$) ในการประเมินผลการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบคุณภาพของ ปตท. ($\bar{X} = 3.79$) ท่านเห็นว่าเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ($\bar{X} = 3.73$) นโยบายและเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.65$) และท่านรู้สึกว่ากิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป ($\bar{X} = 2.30$)

ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.37$) หากเพื่อนร่วมงานต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินระบบคุณภาพ ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ ($\bar{X} = 3.35$) ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ ($\bar{X} = 3.23$) และการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน ($\bar{X} = 2.76$)

ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่นำมาเสียเวลาให้กับการดำเนินคุณภาพในหน่วยงานของท่าน ($\bar{X} = 3.87$) นาน ๆ ครั้งท่านจะนึกถึงกิจกรรมในระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่นึกได้ ($\bar{X} = 3.82$) และท่านมักไม่ค่อยจะมีเวลาจัดกิจกรรมในระบบคุณภาพในส่วนที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ($\bar{X} = 3.58$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน การปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย (n = 324)

ข้อที่	ระบบคุณภาพ	X	S.D.	ระดับ
1.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานท่านมากขึ้น	3.82	.67	เห็นด้วย
2.	ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ	2.60	1.00	ไม่เห็นใจ
3.	ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป	2.13	.89	เห็นด้วย
4.	ท่านมีความภูมิใจที่หน่วยงานของท่านดำเนินงานด้านคุณภาพ	3.69	.72	เห็นด้วย
5.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในหน่วยงานทุกคน	4.38	.59	เห็นด้วย
6.	การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน	2.62	1.03	ไม่เห็นใจ
7.	ในการประเมินผลการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบคุณภาพของ ปตท.	3.61	.77	เห็นด้วย
8.	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่นำมาเสียเวลาให้กับการดำเนินคุณภาพในหน่วยงานของท่าน	3.53	1.00	ไม่เห็นด้วย
9.	หากเพื่อนร่วมงานต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินระบบคุณภาพ ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ	3.27	.87	ไม่เห็นใจ
10.	ท่านเห็นว่า นโยบายด้านคุณภาพ ของ ปตท. สามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้	3.90	.67	เห็นด้วย
11.	ท่านเห็นว่าเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร	3.55	.78	เห็นด้วย
12.	นโยบายและเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.57	.82	เห็นด้วย

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	ระบบคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13.	ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานของท่าน	3.57	.80	เห็นด้วย
14.	ท่านเห็นด้วยที่ ปตท. นำเอาระบบคุณภาพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.87	.60	เห็นด้วย
15.	ท่านรู้สึกว่ ปตท. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอย่างจริงจัง	3.66	.75	เห็นด้วย
16.	ท่านรู้สึกว่าการส่งเสริมระบบคุณภาพของ ปตท. ช่วยให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.62	.72	เห็นด้วย
17.	นาน ๆ ครั้งท่านจะนึกถึงกิจกรรมในระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่นึกได้	2.99	.96	ไม่แน่ใจ
18.	ท่านมักไม่ค่อยจะมีเวลาจัดกิจกรรมในระบบคุณภาพในส่วนที่ท่านรับผิดชอบอยู่	2.73	1.05	ไม่แน่ใจ
19.	ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในระบบคุณภาพ	3.50	.78	เห็นด้วย
20.	ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละกิจกรรมในระบบคุณภาพอย่างเคร่งครัด	3.44	.75	ไม่แน่ใจ
รวม		3.52	.81	เห็นด้วย

จากตาราง 14 แสดงว่า ระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในหน่วยงานทุกคน ($\bar{X} = 4.38$) ท่านเห็นว่า นโยบายด้านคุณภาพ ของ ปตท. สามารถจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ ($\bar{X} = 3.90$) ท่านเห็นด้วยที่ ปตท. นำเอาระบบคุณภาพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.87$) การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานท่านมากขึ้น ($\bar{X} = 3.82$) ท่านมีความภูมิใจที่หน่วยงานของท่านดำเนินงานด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.69$) ท่านรู้สึกว่ ปตท. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.66$) ท่านรู้สึกว่าการส่งเสริมระบบคุณภาพของ ปตท. ช่วยให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 3.62$) ในการประเมินผลการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบคุณภาพของ ปตท. ($\bar{X} = 3.61$)

นโยบายและเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.57$) ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.57$) ท่านเห็นว่าเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ($\bar{X} = 3.55$) ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในระบบคุณภาพ ($\bar{X} = 3.50$) และท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป ($\bar{X} = 2.13$)

ระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละกิจกรรมในระบบคุณภาพอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.44$) หากเพื่อนร่วมงานต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินระบบคุณภาพ ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ ($\bar{X} = 3.27$) นาน ๆ ครั้งท่านจะนึกถึงกิจกรรมในระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่นึกได้ ($\bar{X} = 2.99$) ท่านมักไม่ค่อยจะมีเวลาจัดกิจกรรมในระบบคุณภาพในส่วนที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ($\bar{X} = 2.73$) การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน ($\bar{X} = 2.62$) และท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ ($\bar{X} = 2.60$)

และระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. อยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่นำมาเสียเวลาให้กับการดำเนินคุณภาพในหน่วยงานของท่าน ($\bar{X} = 3.53$)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตาราง 15 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สหสัมพันธ์ระหว่าง	ระบบคุณภาพ
วัฒนธรรมองค์กร ของปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย	.6688**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ($r = .6688$) ซึ่งเป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 16 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมในระบบคุณภาพของ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

กิจกรรมระบบคุณภาพ วัฒนธรรม	5 ส.	ข้อเสนอแนะ	QC / TPM	ISO 9000	รวม
ค่านิยม	.0154	.1007*	.2436**	.3230**	.2389**
วิสัยทัศน์ในองค์กร	.1508**	.1973**	.3636**	.3691**	.3708**
สภาพแวดล้อมในองค์กร	.2897**	.3430**	.4312**	.4072**	.4994**
ประเพณีปฏิบัติ	.2516**	.4341**	.5394**	.4350**	.5666**
รวม	.2214**	.3409**	.5088**	.5015**	.5388**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .5388$) เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ จำแนกตามกิจกรรม คือ กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QC / TPM และระบบคุณภาพ ISO 9000 พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC / TPM มากที่สุด ($r = .5088$) รองลงมาเป็นระบบคุณภาพ ISO 9000 ($r = .5015$) กิจกรรมข้อเสนอแนะ ($r = .3409$) และวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. น้อยที่สุด ($r = .2214$) ตามลำดับ และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ จำแนกตาม ค่านิยมในองค์กร วิสัยทัศน์ในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ($r = .5388$) ประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพมากที่สุด ($r = .5666$) รองลงมาเป็นสภาพแวดล้อมในองค์กร ($r = .4994$) วิสัยทัศน์ในองค์กร ($r = .3708$) และค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพน้อยที่สุด ($r = .2389$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเมื่อมาพิจารณาลงในรายละเอียด พบว่า ค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .0154$) ส่วนค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .1007$) ส่วนค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2436$) และค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3230$)

วีรบุรุษในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .1508$) ส่วนวีรบุรุษในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .1973$) ส่วนวีรบุรุษในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3636$) และวีรบุรุษในองค์กร มีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3691$)

สภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2897$) ส่วนสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3430$) ส่วนสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4312$) และสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4072$)

ประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2516$) ส่วนประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4341$) ส่วนประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5394$) และประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4350$)

ตาราง 17 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพของ การปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย

กิจกรรมในระบบคุณภาพ	ระบบคุณภาพ
กิจกรรม 5 ส.	.2281**
กิจกรรมข้อเสนอแนะ	.3396**
กิจกรรม QC /TPM	.6384**
ระบบคุณภาพ ISO 9000	.7023**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 แสดงว่า ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2281$) ส่วนระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3396$) ส่วนระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6384$) และระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 ในระบบคุณภาพ ของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .7023$)

ตาราง 18 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร ของ การปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย

ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร	ระบบคุณภาพ
ค่านิยมในองค์กร	.3637**
สภาพแวดล้อมในองค์กร	.6225**
วีรบุรุษในองค์กร	.4683**
ประเพณีปฏิบัติ	.6088**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 แสดงว่า ระบบคุณภาพกับตัวแปรต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3637$) มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6225$) มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4683$) และมีความสัมพันธ์กับประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6088$)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงระบบคุณภาพ

ตาราง 19 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม 5 ส. โดยคิดเป็นร้อยละ

ปัญหาอุปสรรค	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม
1. ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง	4.5	16.6	11.7	57.5	9.7	100
2. ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพ ของ ปตท.	3.2	23.4	10.3	57.3	5.8	100
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง	9.0	33.9	15.1	36.5	5.5	100
4. ขาดการติดตาม และประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	6.6	34.5	9.7	43.1	6.1	100
5. ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย	6.6	37.1	11.5	41.3	3.5	100
6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	5.5	23.0	15.4	49.3	6.8	100
7. ขาดการรักษามาตรฐาน	7.4	37.6	14.1	38.2	2.7	100
8 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรม ของระบบคุณภาพ	6.8	34.3	18.7	36.1	4.1	100

หน่วยนับเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

จากตาราง 19 แสดงว่า ปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม 5 ส. พบว่า

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 16.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 11.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 57.5 และ 9.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับไม่มีเวลาประเมินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 3.2 และ 23.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 10.3 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 57.3 และ 5.8 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.0 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 36.5 และ 5.5 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 34.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 9.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 6.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 37.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 11.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 41.3 และ 3.5 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ 23.0 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.4 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 6.8 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 37.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 14.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 38.2 และ 2.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับพนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.8 และ 34.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 36.1 และ 4.1 ตามลำดับ

ตาราง 20 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยคิดเป็นร้อยละ

ปัญหาอุปสรรค	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม
1. ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง	3.1	18.9	12.5	56.1	9.4	100
2. ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพ ของ ปตท.	4.5	22.2	13.5	54.7	5.1	100
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง	10.3	31.4	18.9	34.3	5.1	100
4. ขาดการติดตาม และประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	6.6	36.5	15.0	37.0	4.9	100
5. ปักจี้ในเรื่องแรงจูงใจน้อย	9.4	35.1	13.0	38.2	4.3	100
6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	6.1	25.5	18.5	45.0	4.9	100
7. ขาดการรักษามาตรฐาน	7.0	36.3	22.8	31.2	2.7	100
8 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรม ของระบบคุณภาพ	7.8	36.1	22.2	30.6	3.3	100

หน่วยนับเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

จากตาราง 20 แสดงว่า ปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
จำแนกตามกิจกรรมข้อเสนอแนะ พบว่า

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อย
ละ 3.1 และ 18.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 12.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็น
ร้อยละ 56.1 และ 9.4 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย
คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 22.2 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คิดเป็นร้อยละ 54.7 และ 5.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็น
ร้อยละ 10.3 และ 31.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.9 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คิดเป็นร้อยละ 34.3 และ 5.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 36.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.0 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 37.0 และ 4.9 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.4 และ 35.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.0 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 38.2 และ 4.3 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.1 และ 25.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 45.0 และ 4.9 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ 36.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.8 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 31.2 และ 2.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับพนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.8 และ 36.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.2 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 30.6 และ 3.3 ตามลำดับ

ตาราง 21 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียม
แห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม QC/TPM โดยคิดเป็นร้อยละ

ปัญหาอุปสรรค	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม
1. ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง	8.6	26.5	25.5	34.7	4.7	100
2. ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพ ของ ปตท.	8.7	34.3	21.4	33.7	1.9	100
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง	9.2	33.1	22.0	31.4	4.3	100
4. ขาดการติดตาม และประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	5.5	39.0	18.1	33.1	4.3	100
5. ปักจยในเรื่องแรงจูงใจน้อย	7.8	39.8	14.2	35.1	3.1	100
6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	5.7	27.1	18.5	43.1	5.6	100
7. ขาดการรักษามาตรฐาน	5.3	33.9	25.2	33.3	2.3	100
8 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรม ของระบบคุณภาพ	8.0	39.8	24.4	25.3	2.5	100

หน่วยนับเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

จากตาราง 21 แสดงว่า ปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย
จำแนกตามกิจกรรม QC/TPM พบว่า

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อย
ละ 8.6 และ 26.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็น
ร้อยละ 34.7 และ 4.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย
คิดเป็นร้อยละ 8.7 และ 34.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 21.4 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่าง
ยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.7 และ 1.9 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็น
ร้อยละ 9.2 และ 33.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.0 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คิดเป็นร้อยละ 31.4 และ 4.3 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ 39.0 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.1 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.1 และ 4.3 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.8 และ 39.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 14.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 35.1 และ 3.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.7 และ 27.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.5 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 5.6 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.3 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 2.3 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับพนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ 39.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 24.4 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 25.3 และ 2.5 ตามลำดับ

ตาราง 22 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียม
แห่งประเทศไทย จำแนกตามระบบคุณภาพ ISO 9000 โดยคิดเป็นร้อยละ

ปัญหาอุปสรรค	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	รวม
1. ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง	10.9	32.6	17.2	34.9	4.4	100
2. ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพ ของ ปตท.	7.6	33.9	17.2	38.6	2.7	100
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง	8.6	37.4	19.5	29.8	4.7	100
4. ขาดการติดตาม และประเมินผล อย่างต่อเนื่อง	7.0	36.5	17.3	34.1	5.1	100
5. ปักจี้ในเรื่องแรงจูงใจน้อย	7.4	41.3	13.8	34.3	3.2	100
6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	7.4	23.8	18.1	44.6	6.1	100
7. ขาดการรักษามาตรฐาน	4.5	35.5	21.4	35.9	2.7	100
8 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรม ของระบบคุณภาพ	8.0	39.2	25.3	25.0	2.5	100

หน่วยนับเป็นร้อยละ(เปอร์เซ็นต์)

จากตาราง 22 แสดงว่า ปัญหาอุปสรรคของระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
จำแนกตามระบบคุณภาพ ISO 9000 พบว่า

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อย
ละ 10.9.6 และ 32.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.2 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็น
ร้อยละ 34.9 และ 4.4 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย
คิดเป็นร้อยละ 7.6 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.2 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คิดเป็นร้อยละ 38.6 และ 2.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็น
ร้อยละ 8.6 และ 37.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 19.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คิดเป็นร้อยละ 29.8 และ 4.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ 36.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.3 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.1 และ 5.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 41.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.8 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.3 และ 3.2 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 23.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 44.6 และ 6.1 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 35.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 21.4 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 35.9 และ 2.7 ตามลำดับ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับพนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ 39.2 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.3 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 25.0 และ 2.5 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและพนักงาน ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำนวน 513 คน โดยกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 189 คน และกลุ่มพนักงาน จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) โดยวิธีการจับฉลาก เพื่อให้ประชากรได้มีโอกาสรับการเลือกเท่า ๆ กัน และเป็นอิสระจากกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามตอบประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน อายุงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบ ประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบคุณภาพ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินกิจกรรมในระบบคุณภาพประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม คิวซี หรือ กิจกรรม TMP และ ISO 9000 ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และนำไปทดลองใช้กับพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ระดับความเชื่อมั่น .90

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงาน พบว่า

1.1 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.4 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.6

1.2 กลุ่มตัวอย่างมากที่สุดมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.9

1.3 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.9 รองลงมาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40 และน้อยที่สุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.1

1.4 หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ มีหน่วยงานสำนักงานใหญ่ ปตท. มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาหน่วยงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติ คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีหน่วยงานธุรกิจน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 24.2 และน้อยที่สุดหน่วยงานธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล คิดเป็นร้อยละ 18.5

1.5 ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง มากที่สุดเป็นกลุ่มพนักงาน ตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา คิดเป็นร้อยละ 73.1 รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.9

1.6 อายุงานมากที่สุดมีอายุงานตั้งแต่ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมามีอายุงานตั้งแต่ 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.7 มีอายุงานตั้งแต่ 11- 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18 และน้อยที่สุดมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12.7

2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วิธปฏิบัติในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ พบว่า

2.1 วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) ในเรื่องวิธปฏิบัติในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.69$) ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.86$) และในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.77$)

2.2 วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.44$) ในเรื่องวิธปฏิบัติในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$) และในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$)

3. ผลวิเคราะห์ข้อมูลของระบบคุณภาพ พบว่า

3.1 ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.73$)

3.2 ระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$)

4. ผลวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ($r = .6688$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า

4.2.1 ค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .0154$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .1007$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC/TPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2436$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3230$)

4.2.2 วิธปฏิบัติในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .1508$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .1973$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC/TPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3636$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3691$)

4.2.3 สภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2897$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3430$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC/TPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

($r = .4312$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4072$)

4.2.4 ประเพณีปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2516$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4341$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC/TPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5394$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4350$)

เมื่อพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า

4.2.5 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2214$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3409$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC/TPM อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5088$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5015$)

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2281$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3396$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6384$) และมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .7023$)

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3637$) มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6225$) มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4683$) และมีความสัมพันธ์กับประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6088$)

5. ผลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงระบบคุณภาพ พบว่า

5.1 ปัญหาของกิจกรรม 5 ส. ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 16.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 11.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 57.5 และ 9.7 ตามลำดับ ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 3.2 และ 23.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 10.3 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 57.3 และ 5.8 ตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.0 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็น

ร้อยละ 36.5 และ 5.5 ตามลำดับ ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 34.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 9.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 6.1 ตามลำดับ ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 37.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 11.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 41.3 และ 3.5 ตามลำดับ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ 23.0 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.4 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 6.8 ตามลำดับ ขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 37.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 14.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 38.2 และ 2.7 ตามลำดับ พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.8 และ 34.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.7 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 36.1 และ 4.1 ตามลำดับ

5.2 ปัญหาของกิจกรรมข้อเสนอแนะ ของการปีโคโรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 3.1 และ 18.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 12.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 56.1 และ 9.4 ตามลำดับ ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 22.2 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 54.7 และ 5.1 ตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 10.3 และ 31.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.9 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งคิดเป็นร้อยละ 34.3 และ 5.1 ตามลำดับ ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.6 และ 36.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 15.0 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 37.0 และ 4.9 ตามลำดับ ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.4 และ 35.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.0 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 38.2 และ 4.3 ตามลำดับ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 6.1 และ 25.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 45.0 และ 4.9 ตามลำดับ ขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ 36.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.8 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 31.2 และ 2.7 ตามลำดับ พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.8 และ 36.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.2 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 30.6 และ 3.3 ตามลำดับ

5.3 ปัญหาของกิจกรรม QC/TPM ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.6 และ 26.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.5 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.7 และ 4.7 ตามลำดับ ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.7 และ 34.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 21.4 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.7 และ 1.9 ตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 9.2 และ 33.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 22.0 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งคิดเป็นร้อยละ 31.4 และ 4.3 ตามลำดับ ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ 39.0 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.1 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.1 และ 4.3 ตามลำดับ ปังจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.8 และ 39.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 14.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 35.1 และ 3.1 ตามลำดับ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.7 และ 27.1 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.5 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 5.6 ตามลำดับ ขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 5.3 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 2.3 ตามลำดับ พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ 39.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 24.4 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 25.3 และ 2.5 ตามลำดับ

5.4 ปัญหาของระบบคุณภาพ ISO 9000 ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 10.9.6 และ 32.6 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.9 และ 4.4 ตามลำดับ ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.6 และ 33.9 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.2 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 38.6 และ 2.7 ตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.6 และ 37.4 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 19.5 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งคิดเป็นร้อยละ 29.8 และ 4.7 ตามลำดับ ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ 36.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 17.3 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.1 และ 5.1 ตามลำดับ ปังจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 41.3 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 13.8 ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 34.3 และ 3.2 ตามลำดับ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.4 และ 23.8 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 18.1 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 44.6 และ 6.1 ตามลำดับ ขาดการรักษามาตรฐาน เห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ 35.5 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 21.4 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 35.9 และ 2.7 ตามลำดับ พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ 39.2 ตามลำดับ ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 25.3 ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 25.0 และ 2.5 ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย และอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงาน พบว่า

ข้อมูลที่ได้จากพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.4 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.6 กลุ่มตัวอย่างมากที่สุดมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.9 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.9 รองลงมาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40 และน้อยที่สุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.1 หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ มีหน่วยงานสำนักงานใหญ่ ปตท. มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาหน่วยงานธุรกิจก๊าซธรรมชาติ คิดเป็นร้อยละ 25.7 มีหน่วยงานธุรกิจน้ำมัน คิดเป็นร้อยละ 24.2 และน้อยที่สุดหน่วยงานธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล คิดเป็นร้อยละ 18.5 ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง มากที่สุดเป็นกลุ่มพนักงาน ตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา คิดเป็นร้อยละ 73.1 รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 36.9 อายุงานมากที่สุดมีอายุงานตั้งแต่ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมามีอายุงานตั้งแต่ 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.7 มีอายุงานตั้งแต่ 11- 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18 และน้อยที่สุดมีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12.7

จะเห็นได้ว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับข้อมูลกลางของการพนักงานที่ลงเผยแพร่ในระบบ Intranet ขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลเมื่อ

วันที่ 1 มีนาคม 2543 สรุปได้ดังนี้ พนักงาน ปตท. เป็นเพศชาย ร้อยละ 69 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 31 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 17 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 40 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 22 และ อื่น ๆ ร้อยละ 21

2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร วิรบุรุษในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.69$) ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.86$) และในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.77$) และวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ในเรื่อง ค่านิยมในองค์กร อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.44$) ในเรื่องวิรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) ในเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$) และในเรื่องประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน ปตท. มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องเป็นไปตามแผนในการพัฒนาองค์กรของ ปตท.

พละ สุขเวช (2541 : 146) ผู้ว่าการ ปตท. ได้กล่าวในหนังสือ 20 ปี พลังไทยเพื่อไทย “ในการพัฒนาระบบบริหารงานภายในของ ปตท. นั้น เราได้กำหนดแผนงานเพิ่มเติมค่อนข้างชัดเจนที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรจากวัฒนธรรมเดิมที่ต้องทำงานให้ถูกกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง ก็จะเน้นให้เป็นวัฒนธรรมเพื่อการสนองลูกค้าเป็นประการสำคัญ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การปรับระบบบริหารอื่นๆ (7S) ทั้งหมดให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งเราได้เริ่มทำไปบางเรื่องแล้ว” ดังคำกล่าวของอดีตผู้ว่าการ ปตท. อาณัติ อาภาภิรม (2541 : 139) ได้กล่าวว่า “ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นก็เพื่อความเป็นอยู่ การทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นของพนักงาน หากองค์กรมีประสิทธิภาพ พนักงานต่างมีแรงจูงใจที่จะแย่งกันทำความดี ย่อมเป็นผลดีเพราะการทำงานหนักไม่ได้ทำความเสียหายอะไรให้องค์กร” ในเรื่องของวิรบุรุษในองค์กร คือผู้นำของ ปตท. ขอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง ($\bar{X} = 2.94$) และผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ ($\bar{X} = 3.43$) ของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงาน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ แสดงให้เห็นว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงาน ยังไม่มั่นใจในเรื่องการสั่งการ และการเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร คือ อดีตผู้ว่าการ ปตท. ทองฉัตร หงส์คารมภ์ (2541 : 135) ได้กล่าวว่า “ผมให้การสนับสนุนให้ความไว้วางใจพนักงานอย่างเต็มที่ บางทีก็ช่วยผลักดันให้งานเดิน บางทีก็ช่วยตัดสินใจให้ทำงานเร็วขึ้น” เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรับฟังความคิดเห็นอีกทั้งยังสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน แต่อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับถัดลงมายังตอบสนองในเรื่องดังกล่าวยังไม่เต็มที่เท่าที่ควร

3. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ ของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน ของ ปตท. พบว่า

ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. มีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.73$) และระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. มีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$) จะเห็นได้ว่า ระบบคุณภาพโดยรวมของ ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษกร ดวงสว่าง (2540 : 132) พบว่า กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นนโยบายหลักของ ปตท. ที่องค์กรต้องการสร้างค่านิยมพื้นฐาน และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QC/TPM เป็นต้น พนักงานจะต้องยึดถือ และปฏิบัติ เป็นเสมือนเช่นงานประจำ หากพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย แสดงให้เห็นว่าการนำเอากิจกรรมต่างๆมาใช้ในองค์กรมากเกินไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่รับผิดชอบไม่ได้มีการพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องในแต่ละกิจกรรมว่าสมควรนำกิจกรรมใดมาใช้กับหน่วยงานใด หรือพื้นที่ใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิเดช นิลสัมฤทธิ์ (2536 : 74) พบว่าความเป็นไปได้ในการนำเอากิจกรรม 5 ส. ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกหน่วยงานหรือทุกพื้นที่ตัวอย่างงานที่สามารถนำเอากิจกรรม 5 ส. มาใช้ได้ เช่น งานธุรการและทะเบียนพัสดุ งานรักษาความปลอดภัย งานซ่อมบำรุง งานรักษาความสะอาด งานออกแบบและประเมินราคา งานยานพาหนะ ส่วนงานที่ไม่เหมาะสมในการนำเอากิจกรรม 5 ส. มาใช้ เช่น งานภาคสนาม และงานสวน เป็นต้นในระบบคุณภาพของ ปตท. ยังพบว่า ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ และการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน แสดงให้เห็นว่า ระบบคุณภาพของ ปตท. ได้มีการวางกฎระเบียบ มีการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายอย่างชัดเจน และการที่ถือว่าเสมือนเป็นงานประจำทำให้ พนักงานรู้สึกว่าการถูกบังคับจากเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น อีกทั้งยังเห็นว่าเป็นภาระเพิ่มที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานที่เป็นไปตามหน้าที่ และได้มีการกำหนดไว้ในเรื่องของการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งถือว่าเป็นการจูงใจด้วยความกลัว (negative motive) ด้วยการสร้างกฎเกณฑ์มาบังคับ แทนการให้รางวัลในลักษณะการจูงใจด้วยเงินหรือวัตถุ (positive motive) (ทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์. 2540 : 54)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียม

แห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ($r = .6688$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ พละ สุขเวช (2541 : 146) ได้กล่าวว่า “ในการพัฒนาระบบบริหารงานภายในของ

ปตท. นั้น เราได้กำหนดแผนงานเพิ่มเติมค่อนข้างชัดเจนที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรจาก วัฒนธรรมเดิมที่ต้องทำงานให้ถูกกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง ก็จะเน้นให้เป็นวัฒนธรรมเพื่อการสนองลูกค้า เป็นประการสำคัญ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การปรับระบบบริหารอื่นๆ (7S) ทั้งหมดให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน รวมทั้งยังสอดคล้องกับ มนัสวี ธาดาสิทธิ์ (2540 : 33) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ จะต้องทำความเข้าใจใน แนวคิดเรื่องของการเพิ่มผลผลิตให้ถูกต้องรวมทั้งใช้ความพยายามในการวางกลยุทธ์ แนวทาง และการบริหารกิจกรรมเพิ่มผลผลิตในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายในองค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันตาม ระดับความเป็นอุตสาหกรรม วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ตลอดจนบทเรียนที่ผ่านมาในอดีต และที่สำคัญความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร”

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของ ปตท. มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5388$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรกับกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า มากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5088$) รองลงมาที่มีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .5015$) มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3409$) และน้อยที่สุดเป็นกิจกรรม 5 ส. มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2214$) ซึ่งโดยภาพรวมสอดคล้องกับ มนัสวี ธาดาสิทธิ์ (2540 : 33) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ จะต้องทำความเข้าใจในแนวคิดเรื่องของการเพิ่มผลผลิตให้ถูกต้องรวมทั้งใช้ความพยายามในการวางกลยุทธ์ แนวทาง และการบริหารกิจกรรมเพิ่มผลผลิตในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายในองค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันตามระดับความเป็นอุตสาหกรรม วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ตลอดจนบทเรียนที่ผ่านมาในอดีต และที่สำคัญความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร” แต่มีความสัมพันธ์ในค่านิยมในองค์กรกับกิจกรรม 5 ส. พบว่า ค่านิยมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .0154$) แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมในองค์กรของ ปตท. ในกิจกรรม 5 ส. นั้นต่ำมากจนถือได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะของกิจกรรม 5 ส. นั้น พนักงานยังไม่เห็นคุณค่า และประโยชน์ที่แท้จริง มักจะกระทำแบบผักชีโรยหน้า ทำเพราะจะมีการตรวจ ทำเพราะถูกบังคับให้ทำ อาจเป็นเพราะขาดแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองแก้ว ทิพย์มณี (2540 : 111) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยว่า เมื่อดำเนินกิจกรรม 5 ส. มาถึงช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ควรมีการทบทวน และปรับปรุงรูปแบบของปัจจัยจูงใจโดยพิจารณา

ถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อกระตุ้นเสริมย้ำให้เกิดการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน 5 ส. เพิ่มขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญแก่การสร้าง ส. ที่ห้า คือสร้างนิสัย เพื่อให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง สิปปนนท์ เกตุทัต (2541 : 123) ได้กล่าวว่า "ปตท. ควรจะเสริมสร้างค่านิยมที่ดี เช่นค่านิยมที่ตระหนักในคุณภาพ

สิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน ค่านิยมบางอย่าง ปตท. สามารถช่วยสร้างได้ แต่ทั้งหมดค่อนข้างยาก

การที่วัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกิจกรรมระบบคุณภาพ เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. ทุกยุค ทุกสมัยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวมาโดยตลอด เช่น ดร.ทองจักร หงส์ถาวรภักดิ์ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการคนแรก ประมาณกลางปี พ.ศ. 2527 หลังจากการที่ ปตท. ได้หลอมรวมกิจการปิโตรเลียมต่าง ๆ ของรัฐเข้าด้วยกันจนเป็นปึกแผ่น โครงการก่อสร้างต่าง ๆ หลายโครงการสำเร็จลุล่วง จนกระทั่งองค์กรอยู่ในสภาพที่มั่นคงแล้ว ในเดือนมิถุนายน 2527 ปตท. จึงได้เริ่มนำกิจกรรมคิว.ซี. (Quality Control Circle : QCC) มาเผยแพร่ในด้านปฏิบัติการทั่วธรรมชาติ (โครงสร้าง ปตท. ในอดีต) นายเลือน กฤษณกร เป็นรองผู้ว่าการ เป็นแกนนำ โดยในระยะแรกได้จัดให้มีการอบรมแก่พนักงานระดับบริหาร ซึ่งปรากฏว่าได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี ต่อมา ดร.อาณัติ อาภาภิรม ผู้ว่าการคนที่ 2 ของ ปตท. ในสมัยนั้นได้ประกาศเป็น "นโยบายการเพิ่มผลผลิต"ซึ่ง ปตท. ได้ใช้นโยบายดังกล่าวมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีหัวใจหลักอยู่ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต โดยให้ถือเสมือนหนึ่งเป็นภารกิจประจำ

ประการที่ 2 จัดให้มีกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ 3 จัดให้มีการแสดงผลงาน และพิจารณาให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าผลจากการวิจัยครั้งนี้ วัฒนธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพของ ปตท. โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นวีรบุรุษในองค์กรที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างสมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นมาได้ จนเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และในระดับสากลโลกได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร หิตะศิริ (2533) ได้ศึกษาในเรื่องของการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (QC) พบว่า ตัวแปรที่สำคัญในการชักจูงบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรมได้ดี คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภชัย ปั้นศิริ (2529) ได้ศึกษาปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว ซี (QC) พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ในนโยบายอย่างชัดเจน การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของกิจกรรม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า มากที่สุดคือระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ ISO 9000 มีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .7023$) รองลงมาระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม คิว ซี 9000 มีความสัมพันธ์ในระดับมาก เช่นกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6384$) ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3396$) และน้อยที่สุดคือระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2281$) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปตท. ได้ให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพ ISO 9000 กับ กิจกรรม QC/TPM มากกว่ากิจกรรม 5 ส. และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่ต้องมีการแข่งขันกันอย่างมากทั้งในระดับท้องถิ่น คือ ภายในประเทศ และระดับสากล คือ กับต่างประเทศ ISO 9000 ถือเป็นตัวเปิดทางให้โอกาสแก่การแข่งขันกับ ปตท. ดังคำกล่าวของ ฯพณฯ รมว. อุดสาทรกรรมกร ทัพพะรังสี (2540 : 19) ได้บรรยายในเรื่อง “ทิศทางการเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม” ว่า “มาตรฐาน ISO 9000 ที่เกิดขึ้น ได้ชี้ให้เห็นชัดแล้วว่า ในสังคมเศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันเสรีนั้น ผู้ผลิตจะต้องเน้นเรื่องคุณภาพที่สม่ำเสมอของสินค้า” ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใกล้ตัวของ ปตท. กิจกรรม QC/TPM ก็เช่นกัน เพราะลักษณะงานของ ปตท. เป็นงานลักษณะปฏิบัติการมากกว่างานสำนักงาน มีผลผลิตเป็นไปในรูปของพลังงาน เช่น น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้กิจกรรม QC/TPM จึงมีความสำคัญมากเช่นกัน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า มากที่สุดคือระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6225$) รองลงมาระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6088$) ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4683$) และน้อยที่สุดคือระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3637$) แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ (2540 : 293) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ที่ต้องใช้ความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เข้าใจลึกซึ้ง เพราะ สิ่งแวดล้อมขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดการดำรงชีวิต การทำงาน การบริการ และ พฤติกรรมการทำงานของบรรดาพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ ปตท. ได้จัดประเพณีปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

และสม่ำเสมอ ดังเช่น การเสนอผลงาน ที่จัดขึ้นครั้งแรกใน ปตท. คือ งาน "สัปดาห์เพิ่มผลผลิต ปตท." ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 19 - 23 มีนาคม พ.ศ. 2533 รวม 5 วัน งานนี้เน้นให้พนักงานสนใจ ดินตัวและเข้าใจถึงกิจกรรมต่าง ๆ โดยกำหนดให้วันแรกเป็นวันเพิ่มผลผลิต วันที่สองเป็นวันข้อเสนอแนะ วันที่สามเป็นวัน 5 ส วันที่สี่เป็นวันคิวิ วันที่ห้าเป็นวันความปลอดภัย และ นอกจากนี้ในวันที่ 5 สิงหาคม ของปีเดียวกันนี้เอง วัน "big cleaning day" รวมทั้งการจัดวันมหกรรมเพิ่มผลผลิต ปตท. ซึ่งได้ดำเนินกิจกรรมเช่นนี้มาตลอดจนถึงปัจจุบัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นมาได้ แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญก็คือผลที่มาจากการทำงานจริงเอาใจและความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้ทุ่มเททรัพยากรต่าง ๆ มากมายและถือว่าเป็นวีรบุรุษในองค์กรได้ทุกท่าน ดังเช่น เลื่อน กฤษณกริ อดีตผู้ว่าการ ปตท. โดยองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (asian productivity organization : APO) ได้มอบรางวัล APO National Award 1995 ให้แก่ เลื่อน กฤษณกริ ในฐานะที่เป็นผู้ทำคุณประโยชน์ในเรื่องการเพิ่มผลผลิตระดับประเทศ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นวีรบุรุษในองค์กรที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อพัฒนาการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างสมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นมาได้ จนเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และในระดับสากลโลกได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร หิตะศิริ (2533) ได้ศึกษาในเรื่องของการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (QC) พบว่า ตัวแปรที่สำคัญในการชักจูงบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรมได้ดี คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภชัย ปันศิริ (2529) ได้ศึกษาปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว ซี (QC) พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ในนโยบายอย่างชัดเจน การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของกิจกรรม กริช สืบสนธิ์ (2538 : 7) ได้กล่าวว่า คนที่เป็นวีรบุรุษขององค์กรจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นทำตาม องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลอง

5. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคเพื่อการปรับปรุงระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบปัญหาอุปสรรค รวม เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีปัญหาจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ พบว่า

5.1 กิจกรรม 5 ส. ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

5.1.1 ขาดการรักษามาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 45

5.1.2 ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 43.7

5.1.3 ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 42.9

5.1.4 ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 41.1

5.1.5 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 41.1

5.1.6 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 28.5

- 5.1.7 ไม่มีเวลาคำนึงระบบคุณภาพของ ปตท. คิดเป็นร้อยละ 26.6
- 5.18 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 21.1
- 5.2 กิจกรรม ข้อเสนอแนะ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
 - 5.2.1 ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 44.5
 - 5.2.2 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 43.9
 - 5.2.3 ขาดการรักษามาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 43.3
 - 5.2.4 ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 43.1
 - 5.2.5 ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 41.7
 - 5.2.6 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 31.6
 - 5.2.7 ไม่มีเวลาคำนึงระบบคุณภาพของ ปตท. คิดเป็นร้อยละ 26.7
 - 5.2.8 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 22
- 5.3 กิจกรรม QC/TPM ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
 - 5.3.1 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 47.8
 - 5.3.2 ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 47.6
 - 5.3.3 ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 44.5
 - 5.3.4 ไม่มีเวลาคำนึงระบบคุณภาพของ ปตท. คิดเป็นร้อยละ 43
 - 5.3.5 ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 42.3
 - 5.3.6 ขาดการรักษามาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 39.2
 - 5.3.7 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 35.1
 - 5.3.8 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 32.8
- 5.4 ระบบคุณภาพ ISO 900 ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
 - 5.4.1 ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย คิดเป็นร้อยละ 48.7
 - 5.4.2 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 47.2
 - 5.4.3 ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 46
 - 5.4.4 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 43.5
 - 5.4.5 ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 43.5
 - 5.4.6 ไม่มีเวลาคำนึงระบบคุณภาพของ ปตท. คิดเป็นร้อยละ 41.5
 - 5.4.7 ขาดการรักษามาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 40
 - 5.4.8 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 31.2

จากปัญหาอุปสรรค พบว่า ทุกกิจกรรมมีปัญหาหลัก คือ บังคับในเรื่องแรงจูงใจน้อย พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า องค์กรยังขาดเรื่องแรงจูงใจ จึงเป็นเหตุทำให้พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ แต่เมื่อพิจารณาในรายกิจกรรมจะพบปัญหาที่แตกต่างกัน กิจกรรม 5 ส. และกิจกรรมข้อเสนอแนะ มีปัญหา คือ ขาดการรักษามาตรฐาน ส่วนกิจกรรม QC/TPM และระบบคุณภาพ ISO 9000 พบว่า ปัญหาที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ แสดงให้เห็นว่า ทั้งสองกิจกรรมกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน ปตท. เห็นตรงกัน และให้ความสำคัญกับทั้งสองกิจกรรม ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ปรากฏผลการวิจัยที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมในองค์กรในลักษณะที่ยั่งยืนแก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรม 5 ส. และกิจกรรมข้อเสนอแนะ ให้พนักงานเห็นคุณค่าและประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรม เพื่อเป็นพื้นฐานในระบบคุณภาพอื่น ๆ ด้วยการสร้างแรงจูงใจในลักษณะที่เป็นบวก (positive motive) มากกว่าการใช้แรงจูงใจในลักษณะที่เป็นลบ (negative motive)
2. ผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบในระบบคุณภาพ ควรเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับพื้นที่ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน แทนการนำเอาทุกกิจกรรมมาใช้ในทุก ๆ หน่วยงาน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ มาก เพราะลักษณะของแต่ละพื้นที่จะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันไป กิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. ไม่ได้เหมาะกับทุกหน่วยงานของ ปตท.
3. ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีให้พนักงานได้เห็น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในระบบคุณภาพของ ปตท. อย่างแท้จริง มากกว่าการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และไม่ทำเป็นตัวอย่างให้เห็น
4. ควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับกลางในการบริหารระบบคุณภาพ ให้สอดคล้องกับแนวทางและทิศทางที่องค์กรต้องการ มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากการนำเอาระบบคุณภาพมาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อที่จะได้ทราบแนวโน้มถึงปัจจัยต่างที่มีผลกระทบ และจะได้มีการวางแผนในการแก้ไขต่อไปในอนาคตได้
2. ควรมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง หรือศึกษาทุกปี หรืออย่างน้อยทุก ๆ 2 ปี เพื่อจะได้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. มีการเปลี่ยนไปอย่างไรตรงกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจในโลกแห่งการแข่งขันเสรีหรือไม่อย่างไร
3. ควรมีการศึกษาถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. เพราะจะเป็นวิธีการที่จะนำมาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. อย่างถูกต้องและยั่งยืน
4. ควรมีการศึกษาการสร้างรูปแบบระบบคุณภาพองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท. เป็นเป็นการพัฒนาการทางด้านการบริหารระบบคุณภาพองค์กรที่แท้จริง และจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนต์ธีร์ กุลชล, คิวซี เซอร์เคิล หัวใจของการบริหารแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, ม.ป.ป.
- กร ทัพพะรังสี. “ทิศทางการเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม,” Productivity world เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ 2 ฉบับที่ 9 : กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.
- กริช สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- กรองแก้ว ทิพย์มณี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยการใช้กิจกรรม 5ส. กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540. อัดสำเนา.
- กฤษกร ดวงสว่าง. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลในธุรกิจปิโตรเลียม. ปรินซ์นิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540. อัดสำเนา.
- จิรศักดิ์ จิยะจันทน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2540.
- ทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์. “เทคนิคการจูงใจคน,” Productivity world เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ 2 ฉบับที่ 9 : กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.
- ทองฉัตร หงส์คารมภ์. ครบรอบ 20 ปี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนอะ อินเทอร์เน็ต พลั๊บบิก จำกัด, 2541.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2535.
- ปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, การ. ทศวรรษเพิ่มผลผลิต ธุรกิจก้าวทันโลก. กรุงเทพฯ : 2538.
- ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตร จงวิศาล. คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน(Q.C. circles). กรุงเทพฯ : มปป.
- ประสิทธิ์ ดันสุวรรณ. QC ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ TQC. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2539.
- พละ สุขเวช. ครบรอบ 20 ปี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนอะ อินเทอร์เน็ต พลั๊บบิก จำกัด, 2541.
- พสุ เคะชรินทร์. การเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์. วารสาร จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 18 ฉบับที่ 69 : ประจำเดือน กันยายน 2539.

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบุลย์. "การเปลี่ยนแปลงองค์กร," วารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 3 ฉบับที่ 13 : พฤษภาคม-มิถุนายน 2539.

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบุลย์. ตัวแบบการบริหารองค์กรคุณภาพ. วารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 4 ฉบับที่ 10 : เดือน กรกฎาคม- สิงหาคม 2540.

เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, ศูนย์. การเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : ฝ่ายส่งเสริมเพิ่มผลผลิต ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, มปป.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค 19, 2535.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : บริษัทฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2536.

มนัสวี ธาดาสิทธิ์. "การบริหารการเพิ่มผลผลิตในองค์กร," Productivity world เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ 2 ฉบับที่ 9 : กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.

มนัสวี ธาดาสิทธิ์ และ สุรสิทธิ์ คติยภัณฑารักษ์. KAIZEN หัวใจของการเพิ่มผลผลิตแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย, มปป.

เลื่อน กฤษณกริ. "การบริหารงานเพิ่มผลผลิต ของ ปตท," มหกรรม คิว ซี รัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย, 2538.

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. TQM กับการยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 16 ฉบับที่ 61 : ประจำเดือน กันยายน 2537.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด, 2535.

วิฑูรย์ สิมะโชติ. กลยุทธ์สู่ผลิตภาพ(ความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ). หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ปีที่ 8 ฉบับที่ 2397 : วันที่ 13 สิงหาคม 2541.

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. การแก้ปัญหาแบบคิวซี วิธีการแก้ปัญหในงานตามแบบฉบับญี่ปุ่น. แปลและเรียบเรียงจากหนังสือ THE QC PROBLEM SOLVING APPROACH Solving Workplase Problems the Japaneese Way คะทซึยะ โฮโซดानी. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), กรุงเทพฯ : 2537.

วีรยุทธ บุญยะไวโรจน์. ระดับการยอมรับนวัตกรรมและการรับรู้คุณค่าของนวัตกรรมการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ของ ครูคณิตศาสตร์ ระดับมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

วีระวัฒน์ ปินนิตามัย. ว่าด้วยผู้นำ. วารสารเพิ่มผลผลิต. ปีที่ 36 ฉบับที่ 8 : เดือน มีนาคม-เมษายน 2540.

- ศิริระ โอภาสพงษ์. บริการเหนือเมฆ สร้างวัฒนธรรม “บริการ” เพื่อชัยชนะในทุกสนามธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น, 2541. อัดสำเนา.
- ศิริพร หิตะศิริ. รูปแบบสำหรับการทำนายและอธิบายการยอมรับกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ ของ
ข้าราชการในกองทัพอากาศ. ปรินญานิพนธ์ ก.ศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
- ศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- สนิท สมักรการ. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมกับการพัฒนาการของสังคม. กรุงเทพฯ : สถาบัน
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. จิตวิทยาการจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คเบงค์, 2539.
- สิทธิเดช นิลสัมฤทธิ์. การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกิจกรรม 5 ส. มาใช้ในฝ่ายอาคารสถานที่และ
พัสดุ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536.
- สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข. ศึกษาวิเคราะห์การควบคุมคุณภาพของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. ปรินญา
- นิพนธ์ ก.ศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.
- สุพิน เกชาคุปต์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- สุภชัย ปั้นศิริ. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิวซี(QC Circle). วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสน
- ศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.
- สุมน มาลาสิทธิ. แนวคิดของคุณภาพและทฤษฎีของสิ่งที่บังคับระบบขององค์การ. วารสาร
- จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ; ปีที่ 18 ฉบับที่ 69 ประจำเดือน กันยายน 2539.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. TQC. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย.
- กรุงเทพฯ : มปป.
- อาณัติ อาภาภิรม. ครบรอบ 20 ปี การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนะ อินเตอร์พรีน
- พลับบิก จำกัด, 2541.
- อารี เพชรผุด. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.
- Productivity world เพื่อการเพิ่มผลผลิต. ปีที่ 2 ฉบับที่ 11 พฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2540.
- Barnett, G.A. Communication and organization. In G.M. Goldhaber and G.A. Barnett (eds.)
- Handbook of organizational communication. Norwood, N.J : Ablex, 1988.
- Berlo, D.K. The functions of communication. New York : Holt, rinehart & Winsoton, 1960.
- Gabriel, A. Pall. Quality process management. New Jersey : Englewood Cliffs, 1987.
- Geets, C. The interpretation of cultures. New York : Basic Book, 1973.

Goodenough, W.H., Cultural anthropology and linguistics. In D. Hymes (ed) Language in culture society. New York : HARPER & ROW, 1964.

Kluckhohn, C., and Kelly, W.H. The concept of culture. In R. Linton (ed.) The science of man in the world crisis. New York : Columbia University Press, 1945.

Kroeber, A.L., and Kluckhohn, C. Culture: a review of concepts and definitions. New York : Vintage Books, 1952.

Nieberg, H.L. Cultural storm: politics and the ritual order. New York : St. Martins Press, 1973.

ภาคผนวก
ก
แบบสอบถาม

**แบบสอบถามความคิดเห็นและสำรวจพฤติกรรมเรื่อง
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ
ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย**

แบบสอบถามความคิดเห็นและสำรวจพฤติกรรมนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของ ปตท. ซึ่งพนักงาน ปตท. สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบแต่อย่างใดต่อพนักงานที่ตอบแบบสอบถามนี้ แต่จะเป็นประโยชน์โดยรวมต่อองค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

คำแนะนำ ในการกรอกแบบสอบถาม

ประโยชน์ของแบบสอบถามนี้ขึ้นอยู่กับคำตอบที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง โปรดอ่านคำถามแต่ละคำถามอย่างละเอียด และเลือกตอบแต่ละคำตอบที่ใกล้เคียงกับความคิดของท่านมากที่สุดตามระดับคะแนนที่อธิบายข้างล่าง โดยตอบลงในแบบสอบถามได้ทันที คำถามทั้งหมดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ ปตท.

ระดับ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 = ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 = ไม่แน่ใจ

ระดับ 4 = เห็นด้วย

ระดับ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลของพนักงาน ปตท.

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท.

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบคุณภาพของ ปตท.

ตอนที่ 4 เกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินงานในระบบคุณภาพ ปตท.

ตอนที่ 5 เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบคุณภาพองค์กรของ ปตท.

2. โปรดกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงของท่านลงในช่องที่จัดไว้ให้ครบทุกช่อง โดยไม่ต้องระบุชื่อของท่านในแบบสอบถาม

3. ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลของพนักงาน ปตท.

โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงหนึ่งแห่งในแต่ละข้อ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้วิจัย
1. เพศ () ชาย () หญิง	_____
2. อายุ () ปี	_____
3. การศึกษา () ปวช. หรือ เทียบเท่า มัธยมศึกษาตอนปลาย () ปวส. หรืออนุปริญญา () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก () อื่น ๆ โปรดระบุ.....	_____
4. ธุรกิจที่ท่านสังกัดอยู่ () สำนักงานใหญ่(สนญ.) () ธุรกิจน้ำมัน(รทก.) () ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ(รทก.) () ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล(รทอ.)	_____
5. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน () ตำแหน่งผู้จัดการแผนก () หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า () หัวหน้าส่วน ผู้จัดการส่วน หรือเทียบเท่า () ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า () สูงกว่า ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า	_____
6. ท่านได้ปฏิบัติงานใน ปตท. มาแล้ว()ปี	_____

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรของ ปตท.

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละตัวเลือก

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
ค่านิยม						
1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อเสนอแนะของท่าน						
2. องค์กรให้รางวัลแก่พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมคุณภาพ						
3. พวกเราทุกคนรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเรา						
4. พนักงานเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น						
5. พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างความพึงพอใจ ของลูกค้า						
6. วิธีการที่จะก้าวหน้าในงานก็คือ การทำตามคำสั่ง						
7. ท่านชอบ "สิ่งที่เคยพยายามทำแล้วสำเร็จ" มากกว่า "สิ่งใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง"						
8. รางวัลใน ปตท. ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า						
9. การทำงานของท่านที่ ปตท. มีคุณค่า						
10. พนักงานมักจะพูดหรือรำลึกถึง "ความสำเร็จในอดีต"						
11. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ						
วิบุรุษในองค์กร						
12. ผู้นำเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น						
13. ผู้นำของ ปตท. ชอบที่จะสั่งให้ท่านทำงานมากกว่าฟัง						
14. ผู้นำของ ปตท. เป็นที่ยอมรับในสังคม						
15. ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเสมอ						
16. ผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำงาน อย่างมีเป้าหมาย						
17. ผู้นำของ ปตท. ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาที่เผชิญ ด้วยวิธีใหม่ ๆ						
18. ท่านรู้สึกเห็นด้วยกับพนักงานที่ได้รับรางวัลสำคัญ ของชาติด้านคุณภาพ						

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
19. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจต่อผู้นำของท่านที่ได้รับรางวัล สำคัญด้านคุณภาพ						
สภาพแวดล้อมในองค์กร						
20. องค์กรคาดหวังว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงจึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร						
21. สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนางานของท่าน						
22. ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านให้ดีขึ้นกว่าเดิม						
23. ท่านพึงพอใจบรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่าน						
24. ท่านรู้สึกอึดอัดใจมากที่ต้องเข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ ปตท.						
25. สภาพการทำงานของท่านไม่สอดคล้องต่อการดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิต						
26. เพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน						
ประเพณีปฏิบัติ						
27. ท่านรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจัดวัน 5 ส.						
28. วัน "Big Cleaning Day" ถือว่ามีความสำคัญต่อ ปตท.						
29. การจัดงานมหกรรมเพิ่มผลผลิตของ ปตท. สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มผลผลิต						
30. ท่านต้องร่วมเสนองานในกิจกรรม คิวซี						
31. ประเพณีองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน						
32. ท่านรู้สึกว่ากิจกรรมประเพณีที่องค์กรจัด เช่น งานมหกรรมเพิ่มผลผลิตนั้นไม่เห็นสำคัญ						
33. การละเลย "ประเพณีปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร" ของ ปตท. จะทำให้ท่านทำงานยากขึ้น						

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบคุณภาพของ ปตท.

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละตัวเลือก

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1. การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานท่านมากขึ้น						
2. ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เหมือนถูกบังคับให้ทำ						
3. ท่านรู้สึกว่าการทำกิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. มีมากเกินไป						
4. ท่านมีความภูมิใจที่หน่วยงานของท่านดำเนินงานด้านคุณภาพ						
5. การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในหน่วยงานทุกคน						
6. การดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับท่าน						
7. ในการประเมินผลการดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบคุณภาพของ ปตท.						
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่นำมาเสียเวลาให้กับการดำเนินคุณภาพในหน่วยงานของท่าน						
9. หากเพื่อนร่วมงานต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินระบบคุณภาพ ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ						
10. ท่านเห็นว่า นโยบายด้านคุณภาพ ของ ปตท. สามารถจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้						
11. ท่านเห็นว่าเป้าหมายด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร						
12. นโยบายและเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
13. ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานของท่าน						
14. ท่านเห็นด้วยที่ ปตท. นำเอาระบบคุณภาพ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร						
15. ท่านรู้สึกที่ ปตท. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอย่างจริงจัง						
16. ท่านรู้สึกว่าการส่งเสริมระบบคุณภาพของ ปตท. ช่วยให้คุณทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
17. นาน ๆ ครั้งท่านจะนึกถึงกิจกรรมในระบบคุณภาพและลงมือปฏิบัติในกิจกรรมที่นึกได้						
18. ท่านมักไม่ค่อยจะมีเวลาจัดกิจกรรมในระบบคุณภาพในส่วนที่ท่านรับผิดชอบอยู่						
19. ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยกันสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในระบบคุณภาพ						
20. ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละกิจกรรมในระบบคุณภาพอย่างเคร่งครัด						

ตอนที่ 4 เกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินงานในระบบคุณภาพ ปตท.

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละตัวเลือก กิจกรรมใดในระบบคุณภาพที่ท่านหรือหน่วยงานของท่านไม่ได้ดำเนินกิจกรรมนั้นอยู่ให้เว้นละไม่ตอบได้

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1. ท่านรู้สึกที่ ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้ท่านต้องเสียเวลาทำงานมากขึ้น						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
2. ท่านรู้สึกว่ ระบบคุณภาพของ ปตท. ถือว่าเป็นงาน ประจำของหน่วยงานของท่าน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
3. ท่านรู้สึกว่ ระบบคุณภาพของ ปตท. จะเป็นค่านิยม ประจำของหน่วยงานของท่าน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
4. ท่านรู้สึกว่ ระบบคุณภาพของ ปตท. ทำให้รู้สึกกังวลใจ						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
5. ท่านคิดว่ากิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. ที่เหมาะสมกับท่านและหน่วยงานของท่าน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
6. กิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานให้กับหน่วยงานของท่าน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
7. ท่านยอมรับว่กิจกรรมในระบบคุณภาพของ ปตท. เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						

ตอนที่ 5 เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบคุณภาพของ ปตท.

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละตัวเลือก

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1. ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
2. ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท.						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
4. ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
5. ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						

ระบบคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
7. ขาดการรักษามาตรฐาน						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						
8. พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ						
กิจกรรม 5 ส						
กิจกรรมข้อเสนอแนะ						
กิจกรรม QC/TPM						
ระบบคุณภาพ ISO 9000						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านวัฒนธรรมองค์กรและระบบคุณภาพ ของ ปตท.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก

บ

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ทม 1007/ 5556

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการส่วนคุณภาพความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกธ และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 555๓



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรคสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางปริญญา ทานสัมฤทธิ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5558



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์ระบบสารสนเทศ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์บุทโธกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโคกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในขณะนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางอัจฉรีย์ วรสุทธิกา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 5554

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

|3 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนปฏิบัติการ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธากร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโคกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายดิเรก หงษ์ริกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5560



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยว่าการนโยบายและทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ วรรณจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกธ และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรคสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ วรรณจันทร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก

ก

ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย



ที่ ทม 1007/ ๑๖๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๖ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการสำนักผู้จัดการใหญ่ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกธ และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5711



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๗ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการคลัง ธุรกิจอินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 5714

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๗ ธันวาคม ๒๕๔๒

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายระบบทอส่งก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม ๒๕๔๒ - มกราคม ๒๕๔๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงษ์ยุทธโกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 5736

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒1 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายคลังปิโตรเลียม 1 ธุรกิจน้ำมัน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๖๖๑



167

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๙ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายสินค้า ธุรกิจน้ำมัน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ รัตนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโรกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ รัตนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5432



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายระบบสารสนเทศ ธุรกิจน้ำมัน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5733



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๗ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสำนักงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ งานการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5734



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๖ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ ร 135

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักผู้ว่าการ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.โพธิ์ วงศ์ยุทธไกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขออนุญาตให้พนักงานในสังกัด จำนวน 3 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119. 664-1000 ต่อ 5644. 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/๐๓๑๒



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

14 มกราคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าส่วนนโยบายคุณภาพ ฝ่ายคุณภาพความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตรดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย" โดยมี ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธโกกร และ รองศาสตราจารย์ชูชีพ อ่อนโลกสูง เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตรมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาติให้พนักงาน บคท.จำนวน 563 คน ตอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในระหว่างเดือนมกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก

ง

ขอเชิญเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์



ที่ ทม 1012/๑๐/๑4

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๙/ มีนาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

เรียน คุณสุเทพ สุวรรณสมบูรณ์

ตามที่ นายประพันธ์ โรจนจันทร์ นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย”
ได้รับอนุมัติให้สอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ในวันที่ 11 เมษายน 2543 เวลา 09.00 – 12.00 น.
เวลา 09.00 น. ณ ห้อง สบ.1 บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (บางเขน)

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์
เรื่องดังกล่าวอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบปากเปล่าเกี่ยวกับปริญญานิพนธ์ของนิสิตผู้
ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร.2584119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร 2584119

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นาย ประพันธ์ โรจนจันทร์

เกิด วันที่ 2 เดือน เมษายน พุทธศักราช 2506

สถานที่เกิด ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 25/658 หมู่ 6 หมู่บ้านสี่ชัยทอง ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน พนักงานวิเคราะห์ระบบ ระดับ 8

สถานที่ทำงานปัจจุบัน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2524	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนปราจีนราษฎร์บำรุง
พ.ศ. 2526	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี
พ.ศ. 2528	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยเทคนิคชลบุรี
พ.ศ. 2529	ฝึกหัดครูมัธยมช่างอุตสาหกรรม (ปม.อ.) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาวิทยาเขต ภาคพายัพ
พ.ศ. 2537	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วทบ.) วิทยาลัยครูพระนคร
พ.ศ. 2543	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพ
ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

บทคัดย่อ
ของ
ประพันธ์ โรจนจันทร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
เมษายน 2543

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ตามตัวแปรต้นคือวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม วิีรบุรุษในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร และประเพณีปฏิบัติ ตัวแปรตามคือระบบคุณภาพ ประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QC / TPM และระบบคุณภาพ ISO 9000

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำนวน 513 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOW ในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลของวัฒนธรรมองค์กร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า

1.1 วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมาคือ ประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.77$) วิีรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.69$) และน้อยที่สุดคือ ค่านิยม อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$)

1.2 วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ประเพณีปฏิบัติ อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือ วิีรบุรุษในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.54$) สภาพแวดล้อมในองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$) และน้อยที่สุดคือ ค่านิยม อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.44$)

2. ผลวิเคราะห์ข้อมูลของระบบคุณภาพ พบว่า

2.1 ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. มีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.73$)

2.2 ระบบคุณภาพของกลุ่มพนักงาน ปตท. มีความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.52$)

3. ผลวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า

3.1 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์ระดับมาก ($r = .6688$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ($r = .5388$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำแนกตามกิจกรรม คือ กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QC / TPM และระบบคุณภาพ ISO 9000 พบว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC / TPM มากที่สุด ($r = .5088$) รองลงมาเป็นระบบคุณภาพ ISO 9000 ($r = .5015$) กิจกรรมข้อเสนอแนะ ($r = .3409$) และวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 5 ส. ($r = .2214$) น้อยที่สุดตามลำดับ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับกิจกรรมในระบบคุณภาพ ของ
การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า มากที่สุดคือ ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ
ISO 9000 มีความสัมพันธ์ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .7023$) รองลงมาคือ
กิจกรรม QC/TPM มีความสัมพันธ์ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6384$)
กิจกรรมข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .3396$) และ
น้อยที่สุดคือ กิจกรรม 5 ส. มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .2281$)

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กร ของ
การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่า มากที่สุดคือ ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม
ในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
($r = .6225$) รองลงมาคือ ประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ระดับมาก อย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .6088$) ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในองค์กรของ
วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .4683$)
และน้อยที่สุดคือ ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 ($r = .3637$)

4. ปัญหาอุปสรรคที่พบในทุกๆ กิจกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงระบบคุณภาพ ได้แก่

- 4.1 ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย
- 4.2 พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ
- 4.3 ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง
- 4.4 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง
- 4.5 ขาดการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 4.6 ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท.
- 4.7 ขาดการรักษามาตรฐาน
- 4.8 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

A STUDY OF RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE
AND QUALITY SYSTEM OF PETROLEUM AUTHORITY OF THAILAND

AN ABSTRACT
BY
PRAPUN ROTCHANACHAN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master of
Education degree in Industrial Education
of Srinakharinwirot University
April 2000

This research's objective is to study the relationship between the "Culture of Petroleum Authority of Thailand (PTT)" and its "Quality System". The independent variable, Organizational Culture, includes organizational value, idol of the organization, organizational environment, and organizational tradition. The dependent variable, Quality System, includes 5S activity, suggestions, QC\TPM activity, and ISO 9000 process.

The sample group of the research consists of 513 PTT staffs, and the software used for the research is SPSS for Windows.

The study of the research reveals the following results:

1. The result of the Organizational Culture shows that:
 - 1.1 Organizational Culture which management gives highest significant is organizational environment ($\bar{X} = 3.86$). The second most significant is organizational tradition ($\bar{X} = 3.77$) ; the third most significant is idol of the organization ($\bar{X} = 3.69$) ; and the least significant is organizational value ($\bar{X} = 3.54$).
 - 1.2 Organizational Culture which employees give highest significant is organizational tradition ($\bar{X} = 3.62$). The second most significant is idol of the organization ($\bar{X} = 3.54$) ; the third most significant is organizational environment ($\bar{X} = 3.52$) ; and the least significant is organizational value ($\bar{X} = 3.44$).
2. The result of Quality System shows that:
 - 2.1 The management has positive attitude towards Quality System ($\bar{X} = 3.73$).
 - 2.2 The employees have positive attitude towards Quality System ($\bar{X} = 3.52$).
3. The co-relation coefficient shows that:
 - 3.1 Organizational Culture has a strong relationship ($r = .6688$) with the Quality System at the significant level of .01 which confirms the assumption.
 - 3.2 Organizational Culture has a strong relationship ($r = .5388$) with the activities in Quality System at the significant level of .01.

Organizational Culture has a relationship with activities in PTT's Quality System by activity: 5S activity, suggestions, QC\TPM activity, and ISO 9000 process. The Organizational Culture has the strongest relationship with QC/TPM activity ($r = .5088$), and the lower in the rank are ISO 9000 process ($r = .5015$), suggestions ($r = .3409$), and 5S activity ($r = .2214$) respectively.

3.3 The relationship between Quality System and activities in Quality System shows that Quality System has the strongest relationship with ISO 9000 process with the significant level of .01 ($r = .7023$), and the second in the rank is QC/TPM activity with the significant level of .01 ($r = .6384$), Suggestions has less relationship with the significant level of .01 ($r = .3396$), and The last is 5S activity which also has less relationship with the significant level of .01 ($r = .2218$).

3.4 The relationship between Quality System and variables in Organizational Culture shows that Quality System has the strongest relationship with organizational environment with the significant level of .01 ($r = .6225$), and the second in the rank is organizational tradition with the significant level of .01 ($r = .6088$). Idol of the organization has the mild relationship with the significant level of .01 ($r = .4683$). The last is organizational value which has loose relationship with the significant level of .01 ($r = .3637$).

4. The problems arose which will be used to improve the Quality System are

- 4.1 low incentives
- 4.2 lack of interest in the Quality System from employees
- 4.3 lack of good examples from management
- 4.4 lack of knowledge
- 4.5 lack of following up and continuous analysis
- 4.6 lack of time to implement Quality System
- 4.7 lack of keeping up with the standard
- 4.8 no attention paid by the management