13

การพัฒนากลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้า เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการทำงาน อย่างมืออาชีพ ด้วยระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย Thai Foundation Quality System (TFQS)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

โครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย

ชื่อผู้เขียน ดร.พงษ์ชัย จิตตะมัย ตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ ITAP เครือข่าย มทส.

นางณภัทรธมนต์ ภูวศิษฏ์เบญจภา ตำแหน่ง นักเทคโนโลยี

ที่อยู่ เทคโนธานี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ถ.มหาวิทยาลัย ต.สุรนารี อ.เมือง จ.นครราชสีมา 30000

โทรศัพท์ 044-224-947 โทรสาร 044-224-947

อีเมล jittamai@gmail.com , naphatthamon@gmail.com

สรุปจุดที่เป็น "วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม"

1. การประยุกต์ใช้ระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ขององค์กร
2. กลไกของ iTAP ในการช่วยติดต่อประสานงานให้เกิดการสื่อสารกันมากขึ้นระหว่าง 3 หน่วยงาน คือ ผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้างช่วง และที่ปรึกษา

ประสิทธิผล

1. ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ TFQS จาก สวทช. จำนวนทั้งสิ้น 8 องค์กร
2. อุบัติเหตุที่ลดลง 48.75%
3. กำไร /ยอดขายเพิ่มขึ้น 58.34%

1. บทสรุปของผู้บริหาร

จากสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน การทำงานในลักษณะ เครือข่าย (Cluster) จึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ในกลุ่ม ผู้ประกอบการทั้งด้านผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างช่วงในอุตสาหกรรมนี้ "กลไกการบริหารจัดการโครงการของ i*TAP*" จึงเป็นส่วนสำคัญในห่วงโซ่อุปาทานนี้ที่มีบทบาทช่วยเป็นผู้จัดการในการประสานงาน และ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จากทั้งด้านผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้างช่วงและที่ปรึกษา ให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นขึ้น และเกิดการรวมตัวเป็นเครือข่ายได้ ซึ่งบางปัญหาทั้งสามหน่วยงานดังกล่าว คือ ผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้างช่วงและที่ปรึกษา ไม่สามารถพูดกันแบบตรงๆต่อกันได้ เกิดเป็นช่องว่างของการสื่อสารในการทำงาน ระหว่างกันที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการปรับปรุงและพัฒนาในโครงการต่างๆ นอกจากนี้โครงการ iTAP ยังมีกลไกกระตุ้นการดำเนินโครงการด้วยการสนับสนุนด้านการเงินบางส่วนเพื่อช่วยเพิ่ม ความมั่นใจในการดำเนินโครงการอีกด้วย โดยเครือข่ายโครงการสนับ สนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของ อุตสาหกรรมไทย (iTAP) เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส) กับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีสูงขึ้น ผลจากการเข้าร่วม โครงการในระยะแรกทำให้ผู้ประกอบการเชื่อมั่นในหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น และเข้าใจบทบาท ความช่วยเหลือของภาครัฐดีขึ้นถึงการช่วยให้การดำเนินโครงการได้ผลดีขึ้นได้จริง บริษัททั้งผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างช่วงสามารถเข้าใจถึงคำว่า "ระบบคุณภาพ" ในความหมายเดียวกัน จึงทำให้การทำงาน หลังดำเนินโครงการแล้วเสร็จมีความราบรื่นขึ้น กล่าวคือ มีระบบการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจระบบการทำงานที่ต้องติดต่อประสานงานกันได้ดี อีกทั้งผลที่เกิดขึ้นในโครงการยังช่วยให้เกิดกลไก การสื่อสารกันมากขึ้นด้วยวิธีการประชุมร่วมกันของทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้เห็นภาพสะท้อน การทำงานของทั้งฝ่ายผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างช่วง เป็นเวทีการเปิดใจรับฟังปัญหาและพร้อมที่จะแก้ปัญหา ร่วมกันเกิดการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและสมาชิกเชื่อมั่นในการทำงานของกลุ่ม มากยิ่งขึ้นทำให้เกิดความยั่งยืนในการสร้างคลัสเตอร์ร่วมกันต่อไป

2. **ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย** (Industrial Technology Assistance Program : iTAP) **เครือข่ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

เกิดขึ้นจากการลงนามบันทึก ความเข้าใจ (MOU) ระหว่าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.) และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพ และ ขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีของประเทศ มุ่งเน้นถึงการ นำไปใช้ประโยชน์แก่ภาคการผลิต คือ อุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม รวมถึงช่วยเหลือและ สนับสนุนความต้องการทางด้านเทคโนโลยีให้กับผู้ประกอบการไทย โดยมีที่ปรึกษาเทคโนโลยี (Industrial Technology Assistance : iTA) ทำหน้าที่เป็นคนกลางเข้าไปประสานความต้องการระหว่างภาคเอกชนกับนักวิจัยหรือผู้เชี่ยวชาญ ดังคำกล่าวที่ว่า "*iTAP* **เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมองค์ความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ประกอบการ ให้นำองค์ความรู้นั้นไปใช้ ประโยชน์เชิงธุรกิจต่อไป**"

- โครงสร้างขององค์กร

รูปที่ 1 โครงการองค์กร

- <u>วิสัยทัศน์</u> คือ
  - ✓ สร้างความเข้มแข็งทางเทคโนโลยีของภาคการผลิตโดยเฉพาะ *SMEs* และเครือข่ายวิสาหกิจ (*Industrial Cluster)*
  - ✓ นำโจทย์ความต้องการจากภาคการผลิต มาสู่การทำวิจัย (*From Market to Lab)* และสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีจารกผลงานวิจัยสู่ภาคการผลิต (*From Lab to Market)*
  - ✓ ขยายบริการให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย

- พันธกิจ คือ
  - ✓ พัฒนาศักยภาพของ *SMEs* ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น
  - ✓ สนับสนุนการทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีในรูปเครือข่ายวิสาหกิจที่อยู่ใกล้เคียงกับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการแก่ *SMEs*
  - ✓ สนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อให้มีการนำผลการวิจัยและพัฒนารวมถึงนวัตกรรมจากในและต่างประเทศมาช่วยพัฒนากระบวนการผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด
- *Core Value* คือ
  - ✓ เน้นความต้องการภาคเอกชนเป็นหลัก (Client Focus)
  - ✓ เน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ (Excellence in Services)
  - ✓ เน้นการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง (Networking)

- บทบาทหน้าที่ มีดังนี้ (รูปที่ *2*)
  - ✓ ให้คำปรึกษาทางเทคโนโลยีให้แก่ SMEs และวิสาหกิจชุมชน
  - ✓ จัดฝึกอบรมและสัมมนาทางเทคโนโลยี
  - ✓ เสาะแสวงหาเทคโนโลยีและสารสนเทศทางเทคโนโลยี
  - ✓ จับคู่เจรจาธุรกิจเทคโนโลยี
  - ✓ สืบค้นข้อมูลอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
  - ✓ ตรวจประเมินระบบคุณภาพ
  - ✓ เชื่อมโยงสู่บริการอื่น ๆ เช่น CD, TLO, RDC เป็นต้น

รูปที่ 2 บทบาทหน้าที่

ขั้นตอนการให้บริการของ iTAP แสดงดังรูปที่ *3* โดยแบ่งการดำเนินโครงการเป็น *3* ส่วนคือ

[1] การพัฒนาข้อเสนอโครงการ

โดยทั่วไปลูกค้าจะติดต่อประสานงานเพื่อให้ทาง *iTAP* จัดหาผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับหัวข้อ ปัญหาของบริษัทและพัฒนาข้อเสนอโครงการ

[2] การให้คำปรึกษา

หลังจากโครงการได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาจะเข้าให้คำปรึกษาตาม แผนงานในข้อเสนอโครงการ โดยทาง *iTAP* จะเข้าไปติดตามความ ก้าวหน้าโครงการเป็นระยะๆ

[3] การเบิกเงินสนับสนุนโครงการ

เมื่อโครงการได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นและได้รับการประเมินผลโครงการแล้ว บริษัทจึงจะ สามารถเบิกเงินสนับสนุนโครงการตามที่ได้รับอนุมัติจาก *iTAP* ได้

รูปที่ 3 ขั้นตอนการให้บริการ โครงการ iTAP

- ลูกค้าที่สำคัญ คือ SMEs และ วิสาหกิจชุมชนที่มีคุณสมบัติ ดังนี้
  - ✓ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพทางเทคโนโลยีการผลิต หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์
  - ✓ มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท
  - ✓ เป็นนิติบุคคลไทยที่มีผู้ถือหุ้นไทยไม่ต่ำกว่า 51%
- กลุ่มอุตสาหกรรมที่ให้การสนับสนุน คือ
  - ✓ อาหารและเกษตร
  - ✓ ชิ้นส่วนยานยนต์
  - ✓ อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์
  - ✓ อื่น ๆ

3. การเรียนรู้ ความคาดหวัง ของ "ลูกค้าของกระบวนการที่นำเสนอ"

"ลูกค้าของกระบวนการที่นำเสนอ" ในโครงการนี้หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการจะ พัฒนาผู้รับจ้างช่วง โดยเน้นที่อุตสาหกรรมขนส่ง ซึ่งในที่นี้เรียกว่า "ผู้ให้บริการขนส่ง" โดยทั่วไป กระบวนการพัฒนาผู้รับจ้างช่วงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้กระบวนการ บริการได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เช่นเดียวกับการพัฒนากระบวนการผลิตหรือการบริการ ขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้นในโครงการนี้ จึงต้องการศึกษากระบวนการพัฒนาผู้รับจ้างช่วงในอุตสาหกรรมขนส่ง โดยทาง iTAP ได้ติดต่อกับหน่วยงานที่มีลักษณะสอดคล้องกับองค์กรที่ต้องการศึกษา คือ "องค์กรรับจ้างบริการขนส่ง" ทั้งภาคเอกชนและหน่วยงานที่รวมตัวกันเป็นเครือข่ายในรูปแบบ ของสหกรณ์ จากการหารือเพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้าทำให้ได้กระบวนการทำงานร่วมกัน ดังรูปที่ 4

รูปที่ 4 แนวทางการดำเนินการร่วมกัน

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่ คือ

- ✓ ได้ระบบที่มีมาตรฐานระดับสากล
- ✓ มีผู้รับรองระบบที่น่าเชื่อถือได้ (Third Party) และสอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กร (Audit Criteria)
- ✓ บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสามารถผ่านการรับรองจากทั้ง สวทช. และ ระบบการ ตรวจของบริษัทเอง
- ✓ บริษัทผู้ให้บริการขนส่งมีความเข้าใจในข้อกำหนดของบริษัทมากขึ้น และ สามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรได้ด้วยตนเอง
- ✓ บริษัทผู้ให้บริการขนส่งมีต้นทุนการดำเนินงานลดลง เช่น ต้นทุนด้านอุบัติเหตุ และต้นทุนด้านระบบการซ่อมบำรุง เป็นต้น

- ✓ บริษัทผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่ ต้องการให้บริษัทผู้รับจ้างช่วงหรือบริษัทผู้ให้บริการ ขนส่งที่มีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์ของบริษัทมากขึ้นในเวลาที่กำหนด และส่งผลให้ สามารถรับงานด้วยบริการที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

จากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เกิดขึ้น โครงการ iTAP จึงได้เสนอ โครงการ "การจัดทำระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย Thai Foundation Quality System (TFQS)" เพื่อช่วยพัฒนาผู้ให้บริการขนส่งให้มีระบบการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ ขององค์กรผู้ว่าจ้างได้ ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการสามารถวัดได้ เช่น

- ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการประสานงานของ iTAP
- ความสามารถและคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินโครงการให้คำปรึกษา
- คะแนนจากการประเมินระบบโดยเจ้าหน้าที่ สวทช.
- เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จขององค์กรที่ทำระบบ TFQS
- ผลสำเร็จด้านการพัฒนาบุคลากร
- ผลสำเร็จด้านธุรกิจ

เป็นต้น

4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

กระบวนการบริหารจัดการของโครงการรูปแบบเดิมปรากฏดังรูปที่ 5 ซึ่งเห็นได้ว่าก่อนหน้านี้ จะมีเพียงแค่ 3 ส่วนประกอบกัน คือ ผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้าง และที่ปรึกษา โดยมีกระบวนการทำงานดังนี้

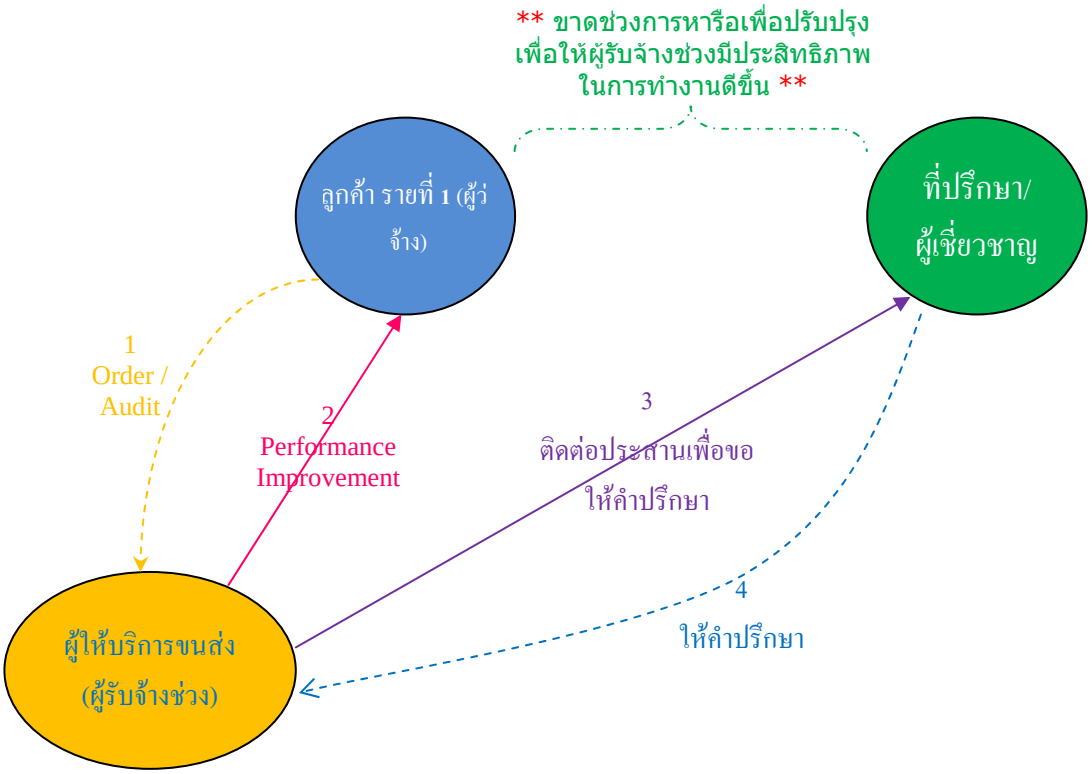
[1] ผู้ว่าจ้างทำหน้าที่สั่งใช้บริการ (Order) กับผู้รับจ้างช่วง และตรวจประเมิน (Audit) ผู้รับจ้างช่วง เป็นระยะๆตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ โดยแจ้งข้อบกพร่องที่พบให้ทางผู้รับจ้างช่วงดำเนินการวิเคราะห์ แนวทางการแก้ปัญหาต่อไป

[2] ผู้รับจ้างช่วงจะดำเนินการพัฒนาผลการให้บริการ (performance) ตามที่บริษัทผู้ว่าจ้างร้องขอ

[3] โดยมีการติดต่อประสานงานเพื่อว่าจ้างที่ปรึกษามาช่วยปรับปรุงและพัฒนาระบบเมื่อเห็นว่า บางประเด็นองค์กรไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองได้

[4] ที่ปรึกษาดำเนินการให้คำปรึกษาตามขอบเขตและเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับบริษัทผู้รับจ้างช่วง

จากรูปที่ 5 จะเห็นว่ายังมีจุดที่สามารถปรับปรุงให้กระบวนการทำงานนี้พัฒนาเพิ่มเติมได้อีก คือ การประสานงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและบริษัทผู้ว่าจ้าง เพื่อให้เกิดการส่งกลับข้อมูล (feedback) ในส่วนที่บริษัทผู้ว่าจ้างต้องการ ให้บริษัทผู้รับจ้างช่วงเกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้น และเป็นการปรับปรุงระบบ ที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทผู้ว่าจ้างนั่นเอง ซึ่งเดิมที่ปรึกษาได้รับข้อมูลความต้องการจาก แหล่งเดียว คือ ผู้รับจ้างช่วง เป็นปัจจัยให้การพัฒนาระบบคุณภาพของบริษัทผู้รับจ้างช่วงพัฒนาไป อย่างไม่ต่อเนื่องและใช้เวลานาน โครงการ iTAP จึงได้ปรับรูปแบบการบริหารจัดการโครงการใหม่ ดังรูปที่ 6



รูปที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการโครงการแบบเดิม

5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

ในการบริหารจัดการโครงการรูปแบบใหม่ได้แบ่งกลุ่มผู้ว่าจ้างเป็น 2 ประเภท ดังรายละเอียด ในหัวข้อที่ 5.1 โดยใช้กลไกการพัฒนาระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (TFQS) ในการทำให้เกิดการ สร้างคลัสเตอร์ ดังรายละเอียดในหัวข้อที่ 5.2

5.1 แบ่งประเภทของกลุ่มผู้ว่าจ้างเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่ : หมายถึง ผู้ว่าจ้างที่อาจจะมีหรือไม่มีรถรับจ้างเป็นของตนเองก็ได้ แต่มีผู้ให้บริการขนส่ง หรือ ผู้รับจ้างช่วงของบริษัทมีปริมาณรถมากกว่า 50 คัน ขึ้นไป เพื่อรองรับงานที่ใช้รถในปริมาณที่มาก สะดวกในการควบคุมผู้ให้บริการขนส่งไม่ต้อง กระจายให้กับรายอื่นๆมาก แต่ก็มีความเสี่ยงหากไม่มีงานมากพอจะส่งงานให้กับ ผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ต้นทุนการขนส่ง (รถว่าง) ค่อนข้างสูง นั่นคือ บริษัทผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่จะต้องพยายามหางานที่มีปริมาณมากๆ และต่อเนื่องให้ได้นั่นเอง
2. ผู้ว่าจ้างขนาดเล็ก : หมายถึง ผู้ว่าจ้างที่อาจจะมีหรือไม่มีรถรับจ้างเป็นของตนเองก็ได้ แต่มีผู้ให้บริการขนส่ง หรือ ผู้รับจ้างช่วงของบริษัทที่มีปริมาณรถน้อยกว่า 50 คัน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากบริษัทผู้รับจ้างช่วงที่รถปริมาณน้อยๆ แต่มีความต้องการรวมตัวกัน เพื่อสามารถรับงานที่มีขนาดใหญ่และต่อเนื่องได้ แต่การบริหารงานของกลุ่มนี้จะค่อนข้าง ยาก เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายเล็กที่มีการทำงานแบบครอบครัว เมื่อต้องการจะรับ งานจากโรงงานขนาดใหญ่ซึ่งมีปริมาณงานมาก และต้องการระบบการให้บริการที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้าใจและสามารถดำเนินการตามเงื่อนไขของลูกค้าได้ อีกทั้งระบบด้าน

การซ่อมบำรุงที่ต้องการการรวมตัวกันเพื่อเพิ่มอำนาจ ในการต่อรองให้ได้ ราคาอะไหล่ ที่ถูกลงนำไปสู่ต้นทุนในการให้บริการที่ต่ำลงด้วย

โครงการได้ดำเนินการกับผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่ และขนาดเล็กควบคู่กันไป โดยรุ่นที่ 1 ได้เปิดรับผู้รับจ้างช่วงของแต่ละกลุ่มประมาณ 5-10 บริษัท จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปขยายผลกับ รุ่นที่ 2 และ 3 ต่อไป ดังกลไกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการขนส่งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กับ iTAP ในรูปที่ 6 และ 7 ซึ่งทั้งสองโครงการใช้กลไกของ iTAP ในการสร้าง Cluster เหมือนกัน

รูปที่ 6 กลไกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กับกลไก iTAP

รูปที่ 7 รูปแบบการบริหารโครงการด้วย iTAP และ TFQS

โดยการสร้างให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม (Cluster)

5.2 ระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (Thai Foundation Quality System : TFQS) เป็นเครื่องมือที่ถูกเลือกจากการหาความต้องการของผู้ว่าจ้าง รายใหญ่ และสรุปร่วมกันว่า TFQS เป็นกลไกการบริหารจัดการโครงการของ iTAP ที่จะสามารถตอบ สนองความต้องการได้ โดยระบบคุณภาพ TFQS ได้รับการพัฒนาจากนักวิจัย สวทช. คือ ดร.ลดาวัลย์ กระแสร์ชล ด้วยความตั้งใจที่จะให้ TFQS เป็นแม่แบบในการจัดการคุณภาพในระดับและขอบเขตที่ เหมาะสมสำหรับบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ซึ่งอาจยังไม่มีความจำเป็นหรือไม่มี ความพร้อม เพียงพอในการปรับปรุงระบบบริหารงานในบริษัทให้ได้ตามมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 ช่วยให้ บริษัทสามารถเริ่มต้นก้าวไปในเส้นทางการ

จัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งปรับปรุงสถานะภาพ ทางการแข่งขันให้เข้มแข็งขึ้นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป หัวข้อการพัฒนาระบบคุณภาพสำหรับระบบ คุณภาพ TFQS ประกอบด้วย 4 หัวข้อหลักที่ SMEs จำเป็นต้องมี ตามรูปที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ ของข้อกำหนดแต่ละข้อกับระบบงานในองค์กร คือ

1. นโยบายและเป้าหมายทางด้านคุณภาพ
2. การวางแผนคุณภาพ
   - 2.1 คุณลักษณะด้านคุณภาพ
   - 2.2 การวางแผนกระบวนการและการตรวจสอบ
   - 2.3 พนักงานและการฝึกอบรม
   - 2.4 การควบคุมเอกสารข้อมูล และบันทึกหลักฐาน
   - 2.5 การดูแลผลิตภัณฑ์และวัสดุ
3. ระบบการควบคุมคุณภาพ
   - 3.1 การตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพ
   - 3.2 การควบคุมของเสีย
   - 3.3 การควบคุมกระบวนการ
   - 3.4 การปฏิบัติการแก้ไข
4. การจัดซื้อและผู้ส่งมอบ

รูปที่ 8 ข้อกำหนด TFQS

เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำระบบคุณภาพพื้นฐานนี้ไปพัฒนาองค์กร จนนำไปสู่การจัดการ คุณภาพระดับสากลได้ในที่สุด การดำเนินงานในโครงการ ITAP จะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำ และฝึกอบรมตามขั้นตอน โดยทั่วๆไปแล้วถ้าเป็นอุตสาหกรรมในกลุ่ม SMEs ผู้เชี่ยวชาญจะใช้วันทำงาน ประมาณ 16-22 วันทำงาน ในระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 1 ปี อย่างไรก็ตามจำนวนวันที่ให้คำปรึกษา และระยะเวลาดำเนินโครงการจะแตกต่างกันไปตามความพร้อม และขนาดของแต่ละบริษัท

ในระยะแรก ที่ปรึกษาเข้าทำการตรวจประเมินเบื้องต้น (Baseline Evaluation หรือ GAP Analysis) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละแผนกตรวจสอบบันทึกการทำงาน สังเกต สภาพและลักษณะการทำงาน เพื่อ

ประเมินลักษณะการทำงานของบริษัทว่าเป็นอย่างไร และระบบงานใน ปัจจุบันมีความแตกต่างจากข้อกำหนดคุณภาพ TFQS อย่างไร โดยผลจากการตรวจประเมินเบื้องต้น ในบริษัทผู้รับจ้างช่วงก่อนเริ่มดำเนินโครงการให้ผลการ ประเมินเฉลี่ยในช่วง 1.50-2.50 จากคะแนนเต็ม 4.00 โดยทั่ว ๆ ไปมักพบปัญหาคล้าย ๆ กัน อาทิเช่น

- ✓ การทำงานขาดความต่อเนื่อง ไม่มีระบบ หรือช่องทางการถ่ายทอดข้อมูลหรือคำสั่งงาน อย่างเหมาะสม การสั่งงานและสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ไม่มีบันทึกการตรวจสอบ และบันทึกการทำงาน
- ✓ ขาดความเข้าใจในความ สัมพันธ์ของนโยบายและเป้าหมายคุณภาพ กับ กระบวนการ ให้บริการว่าสอดคล้องกันอย่างไร
- ✓ การวางแผนการขนส่งไม่ชัดเจน ไม่สามารถวางแผนเชิงรุกได้ มีแต่การรอรับ order จากผู้ว่าจ้างขนาดใหญ่เท่านั้น
- ✓ การให้ความสำคัญการกระบวนการซ่อมบำรุงยังน้อย ส่งผลให้จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ และความพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าได้คุณภาพ และทันเวลา เป็นต้น

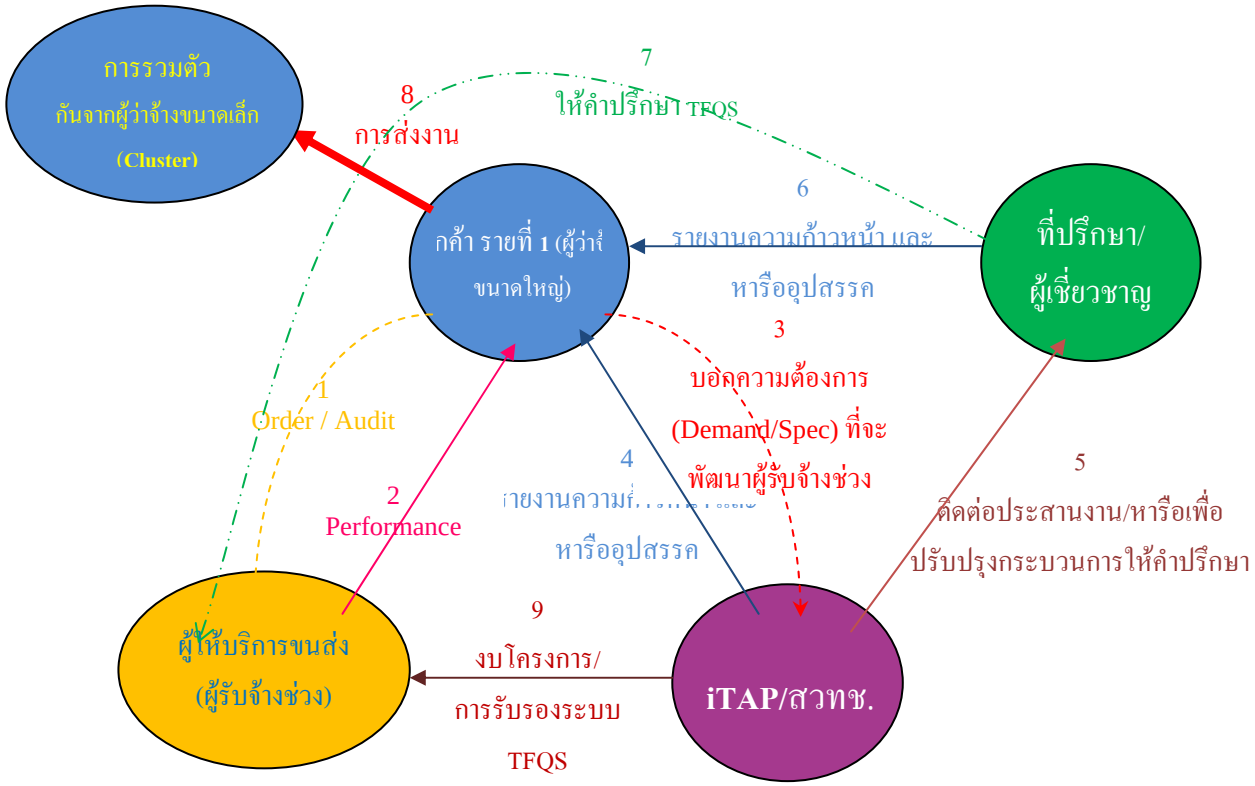
จากนั้นที่ปรึกษาจัดฝึกอบรมผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกของบริษัทเกี่ยวกับ “แนวคิด คุณภาพและข้อกำหนดระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย TFQS” อันประกอบด้วย 4 หมวดใหญ่ ๆ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายด้านคุณภาพการวางแผนด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการจัดซื้อ และการส่งมอบทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจในงานที่กำลังจะทำให้ถูกต้องตรงกัน และเป็นการส่งสัญญาณ ถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้นต่อไป

ลำดับถัดมาเป็นการจัดฝึกอบรมเรื่อง “โครงสร้างของระบบเอกสาร” ความแตกต่างของเอกสาร แต่ละระดับในระบบคุณภาพ หลักการเขียนขั้นตอนปฏิบัติงาน แผนคุณภาพ และวิธีปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่จัดทำเอกสารการทำงานที่จำเป็นของบริษัทและเพื่อให้บริษัทมองเห็นภาพรวมของการทำงานของทุกฝ่าย ขั้นตอนต่อไปจึงเป็น การจัดทำภาพรวมธุรกิจ (Macroflowchart) และ กระบวนการธุรกิจ (BusinessProcess) ตั้งแต่การรับข้อมูลจากลูกค้าจนถึงการส่งมอบ

จากนั้นจะ “ให้คำปรึกษา” เพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบ TFQS อาทิ การจัดตั้งนโยบายคุณภาพ และเป้าหมายคุณภาพ การวางแผนกระบวนการและการตรวจสอบ จัดตั้งทีมงานและผู้ประสานงานด้านคุณภาพระบบ TFQS ไม่ได้เน้นการจัดทำเอกสารการทำงานมากมาย เหมือนดัง เช่นมาตรฐานสากล ISO 9001 ต้องการ อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาจะดูแลให้บริษัทฯ จัดทำเอกสาร ที่จำเป็นต้องมี เพื่อควบคุมคุณภาพของการทำงาน และทำให้สามารถบันทึกและสืบย้อนกลับข้อมูลได้ อาทิเช่น เอกสารใบพรรณนางาน (Job Description) วิธีการทำงานในขั้นตอนที่จำเป็น แบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อบันทึกผลการทำงาน วิธีการดูแลรักษาเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และการบรรจุผลิตภัณฑ์วิธีการตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ รายการเครื่องมือวัด วิธีการสอบเทียบ บันทึกการจัดการของเสีย รายงานของเสีย รายการเครื่องจักรและวิธีการบำรุงรักษา บันทึกการแก้ไขปัญหา เอกสารคุณลักษณะของวัตถุดิบวิธีการ ติดตามและการคัดเลือกผู้ส่งมอบ เป็นต้นก่อนเริ่มการใช้เอกสารการทำงานที่จัดทำขึ้น

บริษัทฯ ต้องกำหนดวิธีการควบคุมเอกสารข้อมูล เพื่อให้มีระบบในการแจกจ่ายและเรียกคืน เอกสาร สามารถควบคุมความถูกต้องของเอกสารที่ใช้งานในแผนกต่าง ๆ ได้อีกทั้งมั่นใจว่ามีการจัดเก็บ บันทึกต่างๆในระยะเวลาอันเหมาะสม เพื่อสอบย้อนกลับข้อมูลที่ต้องการได้เมื่อเริ่มนำระบบไปประยุกต์ ใช้งานจริงที่ปรึกษาจะเข้าไปตรวจประเมินความสมบูรณ์ของระบบ พร้อมทั้งช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงอบรมบุคลากรให้มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบคุณภาพไปใช้ในองค์กรก่อนที่จะมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานรับรองคุณภาพของ สวทช. เข้าไปตรวจสอบระบบงาน เพื่อให้ การรับรองและปิดโครงการ

ใบรับรองระบบคุณภาพ TFQS มีอายุ 12 เดือน หากใบรับรองหมดอายุ บริษัทสามารถขอรับ การตรวจประเมินซ้ำเพื่อต่ออายุใบรับรองได้นอกจากนี้ พบว่าบริษัทฯ จำนวนไม่น้อยที่พัฒนาระบบต่อไป จนผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO 9001:2000 และ/หรือประยุกต์ใช้ TQM ต่อเนื่องไปได้ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า SMEs ไทยทั้งจากภาคการผลิตและบริการให้ความสนใจและสมัคร เข้าร่วมโครงการ TFQS แล้วทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 28 บริษัท บริษัทฯ ส่วนใหญ่ (มากกว่า 90 %) ที่เข้าร่วม โครงการจะพัฒนาระบบจนได้รับใบรับรองคุณภาพ TFQS



รูปที่ 9 รูปแบบการบริหารจัดการโครงการแบบใหม่

จากกระบวนการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ดังรูปที่ 9 สามารถอธิบายการประสานงานกันได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ (1) (2) และ (7) เป็นกระบวนการทำงานรูปแบบเดิม

ขั้นตอนที่ (3) และ (4) กลไกการทำงานระหว่าง iTAP/สวทช. และ บริษัทผู้ว่าจ้าง โดยจะมีการประชุม ร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการเพื่อสำรวจความต้องการจากผู้ว่าจ้างที่จะพัฒนาผู้รับจ้างช่วง และร่วมกัน คัดเลือกกลไกการทำงานต่างๆ ขณะที่โครงกำลังดำเนินงานจะมีการรายงานความก้าวหน้าโครงการ จากการเข้าไปตรวจประเมินการทำงานของผู้รับจ้างช่วงโดย iTAP ตามการทำงานในขั้นตอนที่ (9) และหารือแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆร่วมกันด้วย โดยในการประชุมบางครั้งจะเชิญ ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้ข้อมูล และออกความเห็นด้วย ตามการทำงานในขั้นตอนที่ (6)

ขั้นตอนที่ (5) ติดต่อประสานงาน และหารือแนวทางการปรับปรุงกระบวนการให้คำปรึกษา เพื่อให้ โครงการสามารถบรรลุการทำงานได้ตามเวลาที่ต้องการ และได้ผลตรงตามความต้องการของบริษัท ผู้ว่าจ้าง

ขั้นตอนที่ (8) เกิดกลไกการส่งงาน ระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างรายใหญ่และรายเล็ก โดยบริษัทผู้ว่าจ้างรายเล็ก จะรับงานต่อจากบริษัทว่าจ้างรายใหญ่ หรือเรียกว่าเป็น “ผู้รับจ้างช่วง” อีกที ด้วยบริษัทผู้ว่าจ้างรายเล็ก ที่เข้าร่วมโครงการในครั้งนี้เป็น

“สหกรณ์” ที่เกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทรายเล็กอีกที ซึ่งใน โครงการนี้ สหกรณ์ได้เข้าร่วมทำโครงการ TFQS ด้วย พร้อมกับผู้รับจ้างช่วงของสหกรณ์ จึงทำให้ระบบคุณภาพในห่วงโซ่การขนส่งนี้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์สามารถรับงานที่ ต้องการงานบริการที่มีคุณภาพได้ กลไกการเชื่อมโยงงานระหว่างกันที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ทำให้เกิด การทำงานร่วมกันทั้งบริษัทผู้รับจ้างช่วงรายเล็ก และรายใหญ่ เกิดประโยชน์ร่วมกันตลอดทั้งห่วงโซ่ อุปทานนั่นเอง

ด้วยกลไกการบริหารจัดการโครงการของ iTAP และระบบ TFQS ทำให้สามารถสัมฤทธิ์ผล ตามความคาดหวังของผู้ว่าจ้างทั้งขนาดใหญ่และเล็ก ดังรายละเอียดใน รูปที่ 9 โดยมีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นมาก จากของเดิม ตามตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารโครงการแบบเดิมและแบบใหม่

ขั้นตอนการทำงาน	การบริหารโครงการแบบเดิม	การบริหารโครงการแบบใหม่
• กลไก iTAP		
- การรายงานความก้าวหน้า และ feedback demand/spec	ไม่มี	จัดประชุมทุก 2 เดือน
- การให้การรับรอง TFQS	ไม่มี	1 ครั้งต่อบริษัทผู้รับจ้างช่วง
- หารือปรับปรุงกระบวนการให้คำปรึกษากับ iTAP	ไม่มี	จัดประชุมทุก 2 เดือน
• การหารือร่วมกับที่ปรึกษาและผู้ว่าจ้าง	ไม่มี	จัดประชุมทุก 2 เดือน
• การเชื่อมโยงระหว่าง Cluster	ไม่มี	เกิดรูปแบบการสร้าง Cluster ใหม่ 1 ระบบ

6. การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน และประโยชน์ที่ได้รับ

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการได้วัดจากความคาดหวังของลูกค้าเป้าหมาย คือ ผู้ว่าจ้างทั้งขนาดใหญ่และเล็ก และผู้รับจ้างช่วง โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ว่าจ้างทั้งขนาดใหญ่ จำนวน 1 ราย และขนาดเล็ก จำนวน 1 ราย พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจกลุ่มผู้รับจ้างช่วง จำนวน 7 ราย โดยสามารถสรุปผลได้ดังรายละเอียด ในตารางที่ 2 ซึ่งแสดง ผลลัพธ์ความคาดหวังของผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างช่วง หลังการดำเนินโครงการ บางหัวข้อสามารถตอบสนองได้ทั้งสองกลุ่ม แต่บางหัวข้อ กลุ่มผู้ว่าจ้างไม่ได้เข้าร่วมโครงการจึงไม่มีข้อมูลแสดงให้เห็น สำหรับค่าวัดในเชิงปริมาณของกลุ่มผู้รับจ้างช่วงแสดงไว้ในตารางที่ 3 ผลลัพธ์การประเมินโครงการ ในกลุ่มผู้รับจ้างช่วงจำนวน 7 ราย

ตารางที่ 2 ผลลัพธ์ความคาดหวังของผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างช่วง หลังการดำเนินโครงการ

ความคาดหวัง	ผู้ว่าจ้าง	ผู้รับจ้างช่วง
- ได้ระบบที่มีมาตรฐานระดับสากล	TFQS (เฉพาะรายเล็ก)	TFQS (ทั้งหมด)
- มีผู้รับรองระบบที่น่าเชื่อถือได้	1 ราย คือ สวทช.	1 ราย คือ สวทช.
- ผ่านการรับรองจาก สวทช.	ผ่าน 1 ราย อีกรายไม่ได้เข้าร่วมโครงการ	ผ่านทุกโครงการ (100%)
-มีความเข้าใจในข้อกำหนดของ บริษัทมากขึ้น และสามารถดำเนิน การปรับปรุง	ระบบ TFQS สามารถตอบสนองความต้องการ พัฒนาผู้รับจ้างช่วงได้ในเวลา ที่	เข้าใจการทำระบบคุณภาพ มากขึ้น และสามารถปรับปรุง

ความคาดหวัง	ผู้ว่าจ้าง	ผู้รับจ้างช่วง
และพัฒนา ระบบการ ทำงานขององค์กร ได้ด้วยตนเอง	เหมาะสม และ ตรงตามมาตรฐาน การขนส่ง ที่บริษัทต้องการ เป็น พื้นฐานสำหรับการ พัฒนาผู้รับจ้างช่วง ในขั้นสูงต่อไป	กระบวนการทำงานให้สอดคล้อง กับมาตรฐานของผู้ว่าจ้างได้อย่าง ดีขึ้น / ทำคะแนนการ ประเมิน จากผู้ว่าจ้างได้ดีขึ้น
- มีต้นทุนการดำเนินงานลดลง เช่น ต้นทุน ด้านอุบัติเหตุ และต้นทุน ด้านระบบการ ซ่อมบำรุง	ลดต้นทุนด้านทีมพัฒนาผู้รับจ้างช่วงซึ่งเดิม ต้องให้ลงพื้นที่บ่อย แต่ปัจจุบัน ใช้วิธีปรับ มาตรฐาน TFQS ให้ สอดคล้องกับมาตรฐาน ของบริษัท ให้มากที่สุด	ลดการเกิดอุบัติเหตุ และต้นทุน ด้านการซ่อมที่เกิดจากอุบัติได้
- ระบบมีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์ของ ลูกค้า มากขึ้น และส่งผลให้สามารถ รับงาน ด้วยบริการที่มีคุณภาพได้ เพิ่มมากขึ้น	ผู้รับจ้างช่วงมีระบบที่มีคุณภาพมากขึ้น	คะแนนที่ได้รับจากการ ประเมิน ของ สวทช. มีระดับ ที่ดีขึ้นจาก ก่อนเข้าร่วม โครงการ

ตารางที่ 3 ผลลัพธ์การประเมินโครงการ ในกลุ่มผู้รับจ้างช่วงจำนวน 7 ราย

หัวข้อการประเมิน	ผลการประเมิน (%)
1 ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของ iTAP	97.32
2 ความสำเร็จของโครงการ	93.57
3 ด้านบุคลากร	85.28
4 ผลสำเร็จด้านธุรกิจ	
➢ กำไร /ยอดขายเพิ่มขึ้น	58.34
➢ ต้นทุน / อุบัติเหตุที่ลดลง	48.75
5 คะแนนเฉลี่ยประเมินจาก สวทช.	85.75

หมายเหตุ *:* หัวข้อการประเมินโครงการแบ่งเป็น *4* หัวข้อ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของ iTAP ประกอบด้วย 4 หัวข้อย่อย คือ
    - ความรวดเร็วในการให้บริการเริ่มแรก
    - คุณภาพในการเยี่ยมลูกค้า
    - คุณภาพในการให้คำแนะนำของ iTA
    - ความรวดเร็วในการหาผู้เชี่ยวชาญ
2. ความสำเร็จของโครงการ
3. ด้านบุคลากร
    - มีทักษะและความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้น
    - มีความรู้ทางเทคนิคเพิ่มขึ้น
4. ผลสำเร็จด้านธุรกิจ
    - กำไรเพิ่มขึ้น และ ยอดขายเพิ่มขึ้น
    - ต้นทุนการผลิตลดลง ปริมาณของเสียลดลง และอุบัติเหตุที่ลดลง

7. ความท้าทายต่อไป

จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากดำเนินโครงการสร้าง Cluster ผ่านกลไก iTAP และ ระบบคุณภาพ TFQS พบว่าสามารถพัฒนาต่อยอดโครงการจากโครงการแรก เพื่อให้เกิดประสิทธิ์ผลในการส่งมอบงาน ได้ดังนี้

1. กลุ่มผู้ว่าจ้าง

- สร้างกลไกการเชื่อมโยงระหว่างผู้ว่าจ้างขนาดกลาง-ใหญ่ และขนาดเล็ก โดยหาความต้องการหรือมาตรฐานการทำงาน (Specification) ของผู้ว่าจ้างขนาดกลาง-ใหญ่ เพื่อให้กลุ่มผู้ว่าจ้างขนาดเล็กปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น และส่งผลให้เกิดการดำเนินธุรกิจร่วมกันต่อไป ไม่ใช่เป็นการเพิ่มคู่แข่งขัน แต่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากผู้ว่าจ้างรายเล็กจะมีจุดแข็ง คือ สามารถควบคุมผู้รับจ้างช่วง ในความดูแลได้อย่างใกล้ชิด และอยู่ในพื้นที่ที่ชำนาญเส้นทางกว่า แต่ไม่มีอำนาจในการ ต่อรองปริมาณงานขนาดใหญ่ได้ เนื่องจากมีปริมาณรถที่ไม่มากพอ ซึ่งก็คือจุดอ่อนของ ผู้ว่าจ้างรายเล็ก สองกลุ่มผู้ว่าจ้างสามารถทำงานร่วมกันได้หากได้รับการบริหาร โครงการให้เกิดความเชื่อมโยงอย่างเหมาะสม และเกิดห่วงโซ่อุปาทานการขนส่ง ที่เชื่อมโยงกัน ส่งผลให้กลุ่มผู้ว่าจ้างขนาดเล็กที่ดูแลผู้รับจ้างช่วงขนาดเล็กไม่ให้ขาดทุน และเลิกกิจการไปในที่สุด และลดต้นทุนการจัดการผู้รับจ้างช่วงได้ด้วย คือ ไม่ต้องไปคุมรายย่อยด้วยตัวเอง

2. กลุ่มผู้รับจ้างช่วง

- พัฒนาผู้รับจ้างช่วงให้ผ่านมาตรฐานระบบคุณภาพต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้น เช่น TFQS มาตรฐาน Q และ ISO 9001 เป็นต้น

- พัฒนาโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ กับกลุ่มที่ได้ระบบ มาตรฐานคุณภาพแล้ว โดยเลือกหัวข้อจากเป้าหมายคุณภาพของแต่ละองค์กร นำมา พัฒนาเป็นโครงการ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย อีกทั้งช่วยฝึกฝน การใช้เครื่องมือปรับปรุงประสิทธิภาพต่างๆให้คล่องแคล่วมากยิ่งขึ้น และไม่ให้เกิด การชะลอการทำระบบหลังผ่านการประเมินแล้วได้อีกด้วย

8. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

1. กลุ่มผู้ว่าจ้าง

- การสื่อสารเพื่อให้ได้ความต้องการ หรือ มาตรฐานที่ผู้ว่าจ้างต้องการ ให้ผู้รับจ้างช่วงปฏิบัติตาม ซึ่งบางหัวข้อต้องผ่านการเจรจาร่วมกันระหว่าง iTAP ผู้เชี่ยวชาญ และบริษัทผู้ว่าจ้าง ถึงความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในช่วงแรก ได้อย่างราบรื่น

แก้ไขโดย – ใช้วิธีการจัดประชุม โดยมี iTAP เป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิด การสื่อสารร่วมกัน พร้อมรายงานความก้าวหน้า โครงการเป็นระยะให้เห็นผล ความคืบหน้าของโครงการ

- การยอมรับการ Feed back จากผู้รับจ้างช่วงผ่าน iTAP และที่ปรึกษา ในระบบงานที่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้จริงในระดับปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้รับ จ้างช่วงไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่ผู้ว่าจ้างกำหนดไว้ได้

แก้ไขโดย – ใช้วิธีการแบบเดียวกับวิธีแรก (เวทีเดียวกัน)

- การปรับเปลี่ยนทัศนะคติด้านระบบคุณภาพ ให้เห็นถึงความสำคัญของ การบริหารงานด้วยระบบการจัดการคุณภาพเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและไว้วางใจใน การดำเนินธุรกิจด้วย (สำหรับผู้ว่าจ้างที่ยังไม่มีระบบ)

แก้ไขโดย – เพิ่มกระบวนการให้คำปรึกษาของที่ปรึกษาในช่วงแรก อธิบายถึง ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันในการจัดทำระบบคุณภาพ และการเข้าไปติดตาม ประเมินกลางโครงการ TFQS โดย สวทช.ถี่ขึ้น

2. กลุ่มผู้รับจ้างช่วง

- ตั้งแต่การเปิดโครงการ เพื่อให้บริษัทผู้รับจ้างยอมเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายด้วย จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องทำ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มต้นทุน อีกด้วย

แก้ไขโดย – ใช้กลไกผ่านผู้ว่าจ้าง แสดงถึงจุดยืนว่าหากจัดทำระบบคุณภาพจะส่งผลต่อ คะแนนประเมิน และมีผลต่อการมอบหมายงานในสัญญาต่อไปด้วย และให้รุ่นพี่ที่เคย เข้าร่วมโครงการมาอธิบายว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง คุ้มค่าอย่างไรจากการ เข้าร่วมโครงการ ไม่ใช่ต้องเอาใจบริษัทลูกค้า (ผู้ว่าจ้าง) เท่านั้น

- ไม่รู้จัก TFQS คือ อะไร และจะมาทำอะไรกับองค์กร ทำไมไม่ทำ ISO 9001 เลย ทำไมต้องทำ TFQS ด้วย

แก้ไขโดย – สำหรับบริษัทที่พร้อมจะทำ ISO 9001 ก็ยอมให้ทำเลย แต่ถ้าประเมินแล้วยังไม่พร้อมจะให้ทางผู้เชี่ยวชาญเข้าไปอธิบายการทำโครงการ หลายครั้งที่บริษัท โดยไม่พยายามบังคับว่าต้องทำทันทีให้ตัดสินใจเอง และเปิด โครงการเป็นรุ่นๆ เมื่อบริษัทเห็นบริษัทข้างๆ เริ่มทยอยเข้าร่วมโครงการ การตัดสินใจ จะง่ายขึ้น

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน

ด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จของ iTAP มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาและยกระดับผู้ประกอบการ มีดังนี้

9.1 กลไกการทำงานของ iTAP – ที่เป็นผู้จัดการในการประสานงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากทั้งฝั่งผู้ว่าจ้าง ผู้รับจ้างช่วง และที่ปรึกษา ให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นขึ้น ซึ่งบางปัญหาทั้งสองฝ่ายไม่สามารถพูดแบบตรงๆ ต่อกันได้ อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นการดำเนิน โครงการด้วยการสนับสนุนด้านการเงิน บางส่วนเพิ่มความมั่นใจในการเข้าร่วมโครงการ

9.2 ผลจากการเข้าร่วมโครงการในระยะแรก ทำให้ผู้ประกอบเชื่อมั่นในหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้นว่า สามารถเข้ามาช่วยให้การดำเนินธุรกิจดีขึ้นได้จริง หากผู้ประกอบการเข้าใจถึงบทบาทความ ช่วยเหลือของภาครัฐแต่ละแห่ง

9.3 เมื่อบริษัททั้งผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างช่วง ได้เข้าใจถึงคำว่า “ระบบคุณภาพ” ในความหมายเดียวกัน แล้ว จะทำให้การทำงานหลังจบโครงการไปแล้วราบรื่นขึ้น เรียกว่า คุยกันรู้เรื่องขึ้นนั่นเอง

9.4 กลไกการสื่อสารกัน ควรผ่านการประชุมร่วมกันหลายๆส่วน (Party) เพื่อให้เห็นภาพสะท้อน การทำงานของตนเองทั้งฝั่งผู้ว่าจ้าง (ลูกค้า) และผู้รับจ้างช่วง ซึ่งเป็นเวทีการเปิดใจรับฟังปัญหา และพร้อมที่จะแก้ปัญหาร่วมต่อไป

10. เอกสารอ้างอิง

Tannock, J. and L. Krasachol (1999), “Thai Foundation Quality System”, NSTDA, Bangkok.

บันทึก