

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

บทสรุปผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 กรณีศึกษา บริษัท ไทย เอช.เค.ดี จำกัด สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนการบริหารจัดการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

การบริหารจัดการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัท ไทย เอช.เค.ดี จำกัด มีขั้นตอนการจัดทำทั้งหมด 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ เป็นการเตรียมการในการที่จะบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 โดยมีการดำเนินการดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ
- จัดทำแผนการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

2. การทบทวนข้อกำหนดในแต่ละมาตรฐาน บริษัทฯ ได้จัดการทบทวนข้อกำหนดในแต่ละมาตรฐาน โดยคณะทำงาน ซึ่งได้ดำเนินการดังนี้

- ทบทวนข้อกำหนดมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000
- ทบทวนข้อกำหนดมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004

3. การจัดทำระบบและเอกสาร เป็นขั้นตอนที่จะบูรณาการกระบวนการจัดทำได้ในระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ให้เหมาะสมกับการดำเนินการของบริษัทฯ เป็นไปตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้ในมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- ทบทวนสถานะของระบบและเอกสาร ในปัจจุบัน
- จัดทำระบบและเอกสารตามข้อกำหนดที่สามารถบูรณาการกระบวนการจัดทำ

4. การปฏิบัติตามระบบที่ได้จัดทำ เป็นขั้นตอนหลังจากที่คณะกรรมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ได้จัดทำระบบและเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ทั่วทั้งบริษัทฯ แล้ว จะมีการปฏิบัติตามระบบที่ได้จัดทำขึ้น โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องทำดังนี้

- จัดการฝึกอบรมตามเอกสารที่ได้จัดทำขึ้น ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการตามระบบที่ได้จัดทำขึ้น

5. การตรวจประเมินระบบภายในเป็นขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ภายหลังจากการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบแล้วเสร็จ โดยได้ดำเนินการดังนี้

- การตรวจประเมินระบบภายใน เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของระบบ และค้นหาข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

- การตรวจติดตามจากการตรวจประเมินระบบภายใน เพื่อปิดคำร้องขอให้มีการแก้ไข (Corrective Action Request – CAR) ข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากการตรวจประเมินระบบ

6. การทบทวนของฝ่ายบริหาร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องทบทวนระบบการบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอ ประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมถึงโอกาสและความจำเป็นในการปรับปรุงระบบการบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยได้ดำเนินการประชุมทบทวนของฝ่ายบริหาร ภายหลังจากเสร็จสิ้นจากการตรวจประเมินระบบภายในและการตรวจติดตามเรียบร้อยแล้ว โดยคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ทบทวนครอบคลุมเรื่องต่างๆ ตามข้อกำหนด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรักษาระบบบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมต่อไป

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคที่พบในระหว่างการจัดทำ และแนวทางแก้ไข

ประโยชน์ที่บริษัทฯ และพนักงาน ได้รับจากการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ คือ ทำให้บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้า เรื่องของการบริหารงานระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดการใช้กระดาษในการจัดทำเอกสารต่างๆ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมินทั้งตรวจประเมินภายใน และตรวจประเมินติดตามจากหน่วยงานที่ให้การรับรอง และพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนแนวความคิด ทักษะต่างๆ ของทั้ง 2 มาตรฐานให้กับพนักงานที่ทำงานในแต่ละส่วนงานได้

ดังนั้นสามารถสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคที่พบในระหว่างการจัดทำ และแนวทางแก้ไขในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัทฯ ได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

1. คณะผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีความมุ่งมั่น เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัทฯ มีความจริงจังและใส่ใจกับการดำเนินการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญและประโยชน์จากการดำเนินการและปฏิบัติตามระบบหลังจากได้รับการบูรณาการแล้ว

2. คณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ของบริษัทฯ มีความรู้ความสามารถในข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองฉบับ และมีประสบการณ์ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ทำให้เข้าใจกระบวนการในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ให้บรรลุถึงเป้าหมายได้

3. พนักงานทุกคน ทั้งคณะผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ และพนักงานอื่นๆ มีประสบการณ์ในการจัดทำและปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ทำให้เห็นแนวทาง ประโยชน์ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ รวมทั้งมีจิตสำนึกที่ดีในการบริหารคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้มีการปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีการจัดทำแผนการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นกิจกรรม กำหนดแล้วเสร็จ และดำเนินการตามแผนการที่ได้กำหนดไว้

5. มีการฝึกอบรมให้พนักงานเห็นความสำคัญของคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ปลูกจิตสำนึกที่ดีในการบริหารคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม ทำให้เข้าใจถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามระบบที่ได้รับการบูรณาการ

6. คณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบที่อยู่ในแต่ละหน่วยงานมีการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามระบบและเอกสารที่มีการจัดทำ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

7. ลักษณะการจัดทำระบบและเอกสาร ใช้การทบทวนเปรียบเทียบกับสถานะของระบบเอกสารในปัจจุบันและข้อกำหนด ทำให้ไม่ต้องจัดทำระบบใหม่ทั้งหมด

8. การจัดทำระบบและเอกสารในรูปแบบการประชุมระดมสมอง ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการดำเนินการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

9. การได้รับความช่วยเหลือด้านคำปรึกษาที่ชัดเจนจากหน่วยงานที่ให้การรับรองมีประโยชน์เป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจประเด็นต่างๆ ที่สอดคล้องกันและสามารถนำมาบูรณาการร่วมกัน ได้ของข้อกำหนดทั้งสองมาตรฐานได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบได้เป็นอย่างดี

10. การตรวจประเมินระบบภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงคณะผู้ตรวจประเมินมีความรู้ ความเข้าใจในข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่ได้รับตรวจ ทำให้สามารถพบและแก้ไขข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ในระหว่างการจัดทำ และแนวทางแก้ไขในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ในระหว่างการจัดทำ และแนวทางแก้ไขในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 สามารถสรุปได้ในตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในระหว่างการจัดทำ และแนวทางแก้ไขในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>1. คณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบางคนไม่มีเวลาในการดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เพราะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง ทำให้ทำงานร่วมกับคณะทำงานไม่ต่อเนื่อง และบางครั้งการประชุมมีสมาชิกไม่ครบองค์ประชุม</p>	<p>- ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดส่งตัวแทนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันและมีอำนาจตัดสินใจแทนได้เข้าร่วมแทน</p> <p>- กำหนดวันประชุมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบล่วงหน้า เพื่อให้รับรู้ทั้งคณะทำงานฯ หากไม่สามารถเข้าร่วมได้จะต้องแจ้งการลาประชุมต่อตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการฝ่ายของตนเอง เพื่อหาตัวแทนเข้าร่วมประชุมแทน</p>
<p>2. คณะทำงานการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบางคนไม่ค่อยเข้าใจในข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองฉบับ เนื่องจากไม่ได้เป็นคณะทำงานในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ของบริษัทฯ มาก่อน</p>	<p>- จัดฝึกอบรมให้กับคณะทำงานฯ ที่ไม่ค่อยเข้าใจในข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองฉบับ โดยตัวแทนฝ่ายบริหาร และเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น</p> <p>- ในกรณีที่ตัวแทนฝ่ายบริหารเกิดความไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตอบข้อสงสัยได้ จะขอคำปรึกษากับหน่วยงานที่ให้การรับรองของบริษัทฯ</p>
<p>3. การจัดทำเอกสารล่าช้าเนื่องจากผู้เขียนติดงานประจำ หรือคณะทำงานฯ ที่ติดงานประจำไม่ได้ส่งความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารที่เสนอ ทำให้ต้องเสียเวลาในการประชุมครั้งต่อไป</p>	<p>- กำหนดให้มีการส่งเอกสารเพื่อขอความคิดเห็นโดยเลขาคณะทำงานใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แจ้งเตือนและกำหนดวันปิดรับความคิดเห็นของเอกสารเพื่อให้สามารถออกเอกสารตามที่กำหนดไว้</p>
<p>4. การประชุมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบางครั้งไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ต้องปรึกษากับหน่วยงานที่ให้การรับรอง ทำให้เสียเวลาและล่าช้า</p>	<p>- ให้นำหัวหน้าคณะทำงานฯ กำหนดการติดต่อกับหน่วยงานที่ให้การรับรอง โดยขอความร่วมมือให้ติดต่อได้ตลอดเวลา และให้ถือเสียงข้างมากของที่ประชุมเป็นมติในการจัดทำระบบ</p>

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>5.พนักงานบางหน่วยงานยังไม่คุ้นเคยกับกระบวนการทำงานใหม่ ทำให้เกิดการละเลยการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานในระบบการบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ติดตามดูแลการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน และรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปทราบเป็นระยะๆ - ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติของตนเอง - จัดกิจกรรม ISO Talk การออกเสียงตามสายเพื่อประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ และสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อระบบการบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
<p>6. เวลาในการตรวจประเมินระบบภายในของหัวหน้าคณะผู้ตรวจมีเวลาจำกัด และคณะผู้ตรวจประเมินบางคนไม่สามารถร่วมตรวจได้เนื่องจากติดภารกิจสำคัญ ทำให้ไม่สามารถตรวจประเมินได้ทุกจุดในพื้นที่การตรวจประเมินอย่างละเอียด</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตัวแทนฝ่ายบริหารหารือกับหัวหน้าคณะผู้ตรวจประเมิน และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่จะตรวจประเมินระบบภายใน โดยกำหนดเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างแน่นอนและให้ความสำคัญของการตรวจเป็นลำดับแรก เพื่อให้ระบบที่ได้จัดทำขึ้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
<p>7. การทบทวนของฝ่ายบริหารไม่สามารถประชุมได้ครบองค์ประชุม ทำให้การตัดสินใจในบางเรื่องล่าช้า เพราะต้องเปิดประชุมย่อยขึ้นมาอีกเพื่อตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งหัวข้อที่ต้องตัดสินใจเร่งด่วนไปร่วมพิจารณาในการประชุมติดตามความคืบหน้าประจำเดือน หลังจากนั้นให้ตัวแทนฝ่ายบริหารสรุปผลเพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาต่อไป - ให้ตัวแทนฝ่ายบริหารตรวจสอบและยืนยันกำหนดการของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนคณะผู้บริหารให้ชัดเจนก่อนที่จะจัดทำกำหนดการทบทวนฝ่ายบริหาร

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 กรณีศึกษา บริษัท ไทย เอช.เค.ดี จำกัด สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการบูรณาการ

บริษัทฯ ได้มีการจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์กร ตั้งแต่วัตถุประสงค์ ทรัพยากร มนุษย์ กระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ โดยทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวคิดเรื่องการบูรณาการ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการบริหารแบบบูรณาการในทุกขั้นตอนและทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ สอดคล้องร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากร และศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ โดยไม่เกิดความ สูญเสียใด ๆ หรือสูญเสียน้อยที่สุด

2. แนวคิดเรื่องกระบวนการ

บริษัทฯ มีการประยุกต์ใช้ระบบอันประกอบขึ้นจากกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร โดยมีการระบุและแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่างๆ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการกระบวนการเหล่านั้นด้วย ตลอดจนผู้บริหารของบริษัทฯ มีการกำหนดและบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยมีการสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือกระบวนการต่างๆ (Interaction & Interrelationship) ในระบบงานขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานให้เป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน หลังจากนั้นกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการอย่างเป็นระบบ แล้วค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการมองทั้งในระดับกระบวนการย่อย และระดับองค์กรโดยรวม ด้วยการมองทั้งระบบการดำเนินงาน

3. ทฤษฎีมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001

บริษัทฯ ได้นำเอามาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 มาเป็นข้อกำหนดหลักในการเปรียบเทียบกับข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ว่าข้อกำหนดใดบ้างที่มีความสอดคล้องกันและสามารถนำมาบูรณาการร่วมกันได้ แล้วพิจารณาระบบและเอกสารในปัจจุบันที่ดำเนินการแยกในแต่ละมาตรฐาน ว่าสิ่งใดที่สามารถนำมา

ปฏิบัติร่วมกันได้ ซึ่งจะใช้ระบบและเอกสารตามมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นหลัก แล้วจึงดำเนินการเพิ่มเติม หรือแก้ไข ในสิ่งที่ระบบและเอกสารตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 กำหนดไว้ ดังนั้นข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จึงถูกปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนดังได้รายงานไว้ในบทที่ 4

4. ทฤษฎีมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

บริษัทฯ ได้นำเอามาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ว่าข้อกำหนดใดบ้างที่มีความสอดคล้องกันและสามารถนำมาบูรณาการร่วมกันได้ แล้วพิจารณาในระบบและเอกสารในปัจจุบันที่ดำเนินการแยกในแต่ละมาตรฐาน ว่าสิ่งใดที่สามารถนำมาปฏิบัติร่วมกันได้ ซึ่งจะใช้ระบบและเอกสารตามมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นหลัก แล้วจึงดำเนินการเพิ่มเติม หรือแก้ไข ในสิ่งที่ระบบและเอกสารตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 กำหนดไว้ ดังนั้นข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 จึงถูกปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนดังได้รายงานไว้ในบทที่ 4

แนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาที่มีความสอดคล้องและสอดคล้องกัน โดยการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 จะต้องจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์กร ตั้งแต่วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการและปัจจัยต่างๆ โดยทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวคิดเรื่องการบูรณาการ เริ่มจากการสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือกระบวนการต่างๆ (Interaction & Interrelationship) ในระบบงานขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานให้เป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน หลังจากนั้นกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการอย่างเป็นระบบ แล้วค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เรื่องการรวมระบบการจัดการที่พบว่าหลายบริษัทมีนำเอาระบบการจัดการต่างๆ เข้าไปใช้หลายๆ ระบบในเวลาเดียวกัน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือทำอย่างไรให้ระบบการจัดการต่างๆ ที่นำไปใช้ได้มีการประสานกันอย่างมีคุณภาพ เรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน หรือซ้ำซ้อนกัน จึงจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กรนั้นๆ ในการที่จะรวมระบบการจัดการต่างๆ เหล่านี้ให้เป็นระบบเดียวนั้นจะต้องทำความเข้าใจกับหลักการของแต่ละ

ระบบให้ชัดเจน โดยระบบการจัดการส่วนใหญ่จะใช้แนวความคิดที่ร่วมกันคือ วงล้อของเดมมิ่ง (Deming Circle) ซึ่งมีส่วนประกอบคือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Action) ระบบการจัดการต่างๆ ในปัจจุบันนั้น มักจะวางรูปแบบโครงสร้างไว้ให้สามารถรวมเข้าไว้ด้วยกันได้ หรือที่เรียกว่า การบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ซึ่งข้อดีของการรวมระบบ ก็คือ ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงาน ประหยัดทรัพยากรต่างๆ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมิน

มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาคั้งนี้ที่พบว่าระบบการจัดการทั้ง 2 มาตรฐานคือ มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 จะใช้แนวความคิดพื้นฐานร่วมกันคือ วงล้อของเดมมิ่ง (Deming Circle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Action) และทั้ง 2 มาตรฐานจะวางรูปแบบโครงสร้างไว้ให้สามารถบูรณาการกันได้ และที่สำคัญพบว่าหลังจากที่มีการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบแล้วทำให้ประหยัดเวลาในการทำงาน ประหยัดทรัพยากรต่างๆ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมิน

ส่วนค้นพบเพิ่มเติมจากวรรณกรรมข้างต้นคือ หลังจากที่มีการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบแล้ว ยังเป็นการสร้างรากฐานแนวความคิดด้านการการบริหารคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานได้ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนที่จะมีการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบทั้ง 2 มาตรฐานเข้าด้วยกัน เช่น ทักษะในเรื่องของการกำหนดประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมสามารถนำพื้นฐานความคิดมาประยุกต์ใช้กับการหาปัญหาด้านคุณภาพได้ กล่าวคือมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ทักษะต่างๆ ของทั้ง 2 มาตรฐานให้กับพนักงานที่ทำงานในแต่ละส่วนงานได้

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและสังเกตการณ์การบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ตั้งแต่เริ่มต้นการเตรียมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ จนถึงการทบทวนของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้ตรวจประเมินภายในตามมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ที่แผนกวิศวกรรม แผนกวิศวกรรมการชุบ และแผนกรับประกันคุณภาพ และยังได้ร่วมสังเกตการณ์การตรวจประเมินภายในทุกหน่วยงานของบริษัทฯ และจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาที่เข้าร่วมจัดทำบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัทฯ สามารถสรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้จากการ สังเกตการณ์และร่วมจัดทำการบูรณาการ กระบวนการจัดทำระบบในครั้งนี้ก็คือ พบว่าพนักงานของบริษัทฯ เกิดการเรียนรู้ มีแนวคิดใหม่ๆ และเห็นประโยชน์หลังจากมีการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ซึ่งทำให้โครงสร้างการบริหารงานทั้งหมดขององค์กรมีกรอบที่เป็นพื้นฐานอย่างชัดเจน พนักงานยินดีที่จะรับเอาระบบการจัดการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยมีการต่อต้านน้อยลง

2. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบ การจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัท ไทย เอช.เค.ที จำกัด มีดังต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูง และคณะผู้บริหาร ที่เป็นคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหารของ บริษัทฯ เห็นความสำคัญของการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เอาจริงเอาจังและมีรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งลง มาดำเนินการร่วมกับคณะทำงานฯ จึงทำให้มีการสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

2.2 องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้สามารถดึงบุคลากรทุกส่วนงานมาร่วมกันทำงานเพื่อ ความสำเร็จร่วมกัน มีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ในลักษณะช่วยเหลือกัน มีบรรยากาศในการ ทำงานที่เป็นกันเองและมีทัศนคติในการทำงานที่ใกล้ชิดเดียวกัน ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง น้อย

2.3 การแต่งตั้งคณะทำงานฯ ได้คัดเลือกจากพนักงานระดับสูงในหน่วยงานนั้นๆ ที่มี อำนาจในการตัดสินใจในการนำระบบที่ได้จัดทำไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งยังมี ประสบการณ์ในการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของบริษัทฯ มาก่อน อีกทั้งมีความรู้ในเรื่องข้อกำหนดของมาตรฐานทั้งสองฉบับเป็น อย่างดี โดยเฉพาะตัวแทนฝ่ายบริหารเคยทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการจัดทำระบบการบริหาร คุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 มาก่อน จึงสามารถเข้าใจ กระบวนการในการจัดทำระบบได้เป็นอย่างดี

2.4 การที่บริษัทฯ มีการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการ จัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 อยู่แล้ว คั้งนั้นในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบไม่ต้องใช้ เวลานานเหมือนกับเริ่มต้นทำระบบใหม่ทั้งหมด โดยนำเอาระบบและเอกสารตามมาตรฐาน ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นหลัก แล้วจึงดำเนินการเพิ่มเติม หรือแก้ไข ในสิ่งที่ ระบบและเอกสารตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 กำหนดไว้ เกี่ยวกับ กลุ่มีคุณภาพและสิ่งแวดล้อม ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติงาน และเอกสารอื่นๆ ที่จำเป็นใน การดำเนินการของระบบตามมาตรฐานทั้งสองฉบับ

2.5 พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติ ตามมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 มาแล้ว นอกจากนี้ยังได้รับการฝึกอบรมให้เห็นความสำคัญของคุณภาพและ สิ่งแวดล้อม ปฏิบัติงานที่ตีในกระบวนการบริหารคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังนั้นทำให้การ ปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

2.6 การที่คณะทำงานฯ ที่อยู่ในแต่ละหน่วยงานมีการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามระบบ และเอกสารที่มีการจัดทำ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำ ระบบ ทำให้การบริหารคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ศึกษาได้ทำการสอบถามไปยังบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ที่มี พนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 3 บริษัทฯ พบว่าการดำเนินการบูรณาการกระบวนการ จัดทำระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำได้เพียงบางส่วนงานเท่านั้น เนื่องจากมีลักษณะเป็นองค์กรใหญ่ ทำ ใ้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน รวมถึงมีอุปสรรคในการทำงานร่วมกันในองค์กรด้วย เช่น มีแนวความคิดที่แตกต่างกัน และมีการนำเอาระบบการจัดการหลายระบบมาประยุกต์ใช้ใน องค์กร ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย และไม่มีกำลังใจที่จะทำการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ

4. การบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม ISO 14001 จะต้องนำเอามาตรฐานทั้ง 2 ระบบมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีเนื้อหารายละเอียด มาก การที่บุคคลที่อยู่ในคณะทำงานฯ มีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทกับ งานทั้งสองได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะ ควรจะกำหนดความสำคัญก่อนหลังของงาน เนื่องจากการบูรณาการ กระบวนการจัดทำระบบเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและความพยายามมาก โดยผู้จัดการฝ่ายควรจะให้ เวลาแก่บุคคลที่อยู่ในคณะทำงานฯ อย่างเต็มที่

5. การจัดทำเอกสารในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ของคณะทำงานฯ ถ้าซ้ำ เนื่องจาก ส่วนใหญ่จะให้คณะทำงานคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวรับผิดชอบไปเขียน ทำให้เกิดความล่าช้าของการนำ เอกสารดังกล่าวไปปฏิบัติด้วย

ข้อเสนอแนะ ควรมีการทบทวนถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) พร้อมทั้งวิเคราะห์ อย่างละเอียด รวมถึงควรพิจารณาป้องกันข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตาม แผนการดำเนินงานในงานที่มีลักษณะคล้ายกันได้

6. การจัดทำเอกสารและแบบฟอร์มบันทึกต่างๆ ที่ต้องเป็นภาษาอังกฤษ บางครั้งพนักงาน ไม่มี ทักษะในด้านภาษาต่างประเทศ ทำให้เกิดการสื่อสารผิดพลาดระหว่างพนักงานคนไทยและพนักงาน คนญี่ปุ่น

ข้อเสนอแนะ ควรจัดทำเอกสารหรือแบบฟอร์มบันทึกต่างๆ ให้มีภาษาไทยกำกับด้านล่างด้วย เพื่อความง่ายต่อการเข้าใจและการใช้งาน

7. ยังคงมีเอกสารและแบบฟอร์มบันทึกต่างๆ มากอยู่ ทำให้ต้องใช้กระดาษในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในปริมาณที่เยอะมาก โดยเฉพาะการทำสำเนาแจกจ่ายเอกสารควบคุมให้กับแผนกที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ ควรนำเอาระบบเอกสารออนไลน์เข้ามาช่วยลดการใช้กระดาษในการทำสำเนาแจกจ่ายเอกสารควบคุมให้กับแผนกที่เกี่ยวข้อง และลดขั้นตอนในการควบคุมเอกสารที่อยู่ยากลงไป

8. พนักงานยังขาดทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม คู่ขนานกับการทำงานคนเดียว การรวมกลุ่มกันในการทำงานจึงมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ ควรจัดการฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการทำงานกิจกรรมเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่มั่นใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้น และความหวงแหนของพนักงานอาวุโสบางคน ปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานตามระบบคุณภาพไม่ราบรื่น เนื่องจากไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจากพนักงานดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ ควรให้ความรู้เรื่องผลที่เกิดขึ้นและประโยชน์หลังจากที่มีการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และจัดการสัมมนา หรือฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละกลุ่ม การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมนี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาระบบบริหารคุณภาพ และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมไว้ได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ สำหรับองค์กรอื่นๆ ที่สนใจจะดำเนินการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ในองค์กร ควรคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จคือ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ซึ่งจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสำคัญในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

2. ความพร้อมในด้านทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ เวลาที่ใช้ในการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ

3. การชี้แจงและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์ ความสำคัญของการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ต่อบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจร่วมกัน

4. ความเอาใจจริงเอาใจของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ในการติดตามการดำเนินการตามระบบที่ได้จัดทำขึ้น

5. ความเสถียรของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ ที่จะต้องแบกรับงานที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรับผิดชอบที่มีอยู่เดิม

6. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อคณะกรรมการบูรณาการกระบวนการจัดทำระบบ เพื่อเป็นกำลังใจในการจัดทำระบบที่จะพบกับปัญหาทุกขั้นตอนในการจัดทำ

7. การปฏิบัติตามระบบที่ได้จัดทำขึ้น แม้ว่าจะได้รับการรับรองไปแล้ว ก็จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้ระบบดังกล่าวคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

8. การสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อระบบบริหารคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นกับพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญ