

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษใน
ประเทศไทย

FACTORS AFFECTING MANAGERIAL PERFORMANCE OF PAPER PACKING INDUSTRY IN THAILAND

พิสมัย เหล่าไทย

Pissamai Loathai

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม
Ph.D. Program in Management Siam University

รัฐวุฒิ ฐัแทนคุณ

Rathavoot Ruthankoon

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม
Ph.D. Program in Management Siam University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด และการเล่าเหตุการณ์วิกฤต กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง ประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป ที่ทำงานในโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในพื้นที่ภาคกลาง ประกอบไปด้วย กรรมการผู้จัดการ จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างกรอบแนวความคิดแสดงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สามปัจจัยหลักคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยสำคัญคือ การทำงานเป็นทีม มีเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์ ออมรมส่งเสริมความรู้ ส่งไปดูงานในประเทศและต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ และคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ตรงกับสายงาน ด้านการจัดการคุณภาพ ปัจจัยสำคัญคือ การบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา สินค้าตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมราคา เครื่องจักรทันสมัย เกิดของเสียจากการผลิตต่ำ และมีการบริการหลังการขาย และด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยสำคัญคือ การให้การสนับสนุนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ, การบริหารจัดการ, อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์, บรรจุภัณฑ์กระดาษ

ABSTRACT

This research aimed to study factors affecting managerial performance of paper packaging industry in Thailand. Qualitative research was conducted using open-ended interview and critical incident technique. The samples were 10 high level executives who have worked in paper packing industry more than 5 years. The data was analyzed using content analysis to create conceptual framework. The result revealed that most important factors are human resource development, quality management, and leadership. Important factors of human resource development are cooperation, knowledge in printing, learning new knowledge, job observation, and skillful, foreign language, solving facing problems, decision making, and employing the person to fit with the job. . Important factors of quality management are fast-service, be on time, satisfy the need, satisfying, best quality with reasonable price, high-technology, least disadvantage and after-sales service. Important factors of leadership are well-supportive.

Keyword : Performance, Management, Printing Industry, Paper Packaging

บทนำ

ปัจจุบันนี้การแข่งขันทางการบริหารจัดการเพื่อนำมาสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเจริญก้าวหน้าในองค์กรค่อนข้างมีความยากลำบากเพราะปัจจุบันหากองค์กรหรือผู้นำองค์กรไม่มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ดีทั้งภายในและภายในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อรายได้และการเจริญเติบโตขององค์กรไม่มากนักน้อย โรงพิมพ์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันกันรุนแรงในหลายๆ ด้านซึ่งผู้ประกอบการเองต้องปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อรองรับตลาดที่กำลังจะเติบโตในอนาคต ดังนั้นธุรกิจโรงพิมพ์ต่างๆ จึงต้องมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสนใจในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและโดดเด่นเป็นที่น่าสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ ธุรกิจโรงพิมพ์เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลายประเภท เพราะเป็นธุรกิจที่ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์กระดาษที่สร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่นำบรรจุภัณฑ์ไปใส่หรือห่อหุ้มเพื่อความสวยงาม น่าสะสม จากการศึกษาค้นคว้าอัตราการส่งออก การเติบโตของธุรกิจหลายประเภทที่ต้องพึ่งพาและนำบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษไปใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า เป็นภาพลักษณ์ที่โดดเด่นเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในการเลือกซื้อเลือกใช้สินค้ามากขึ้น นอกจากนี้อัตราการขยายตัวของสินค้าอุปโภคบริโภคมีอัตราการขยายตัวไปในทางที่ดี ประกอบกับปัจจุบันผู้บริโภคและกระแสนิยมในสังคมยุคนี้ ให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน ผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ต้องทบทวนสร้างกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งยัง

เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมให้แก่อุตสาหกรรมได้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

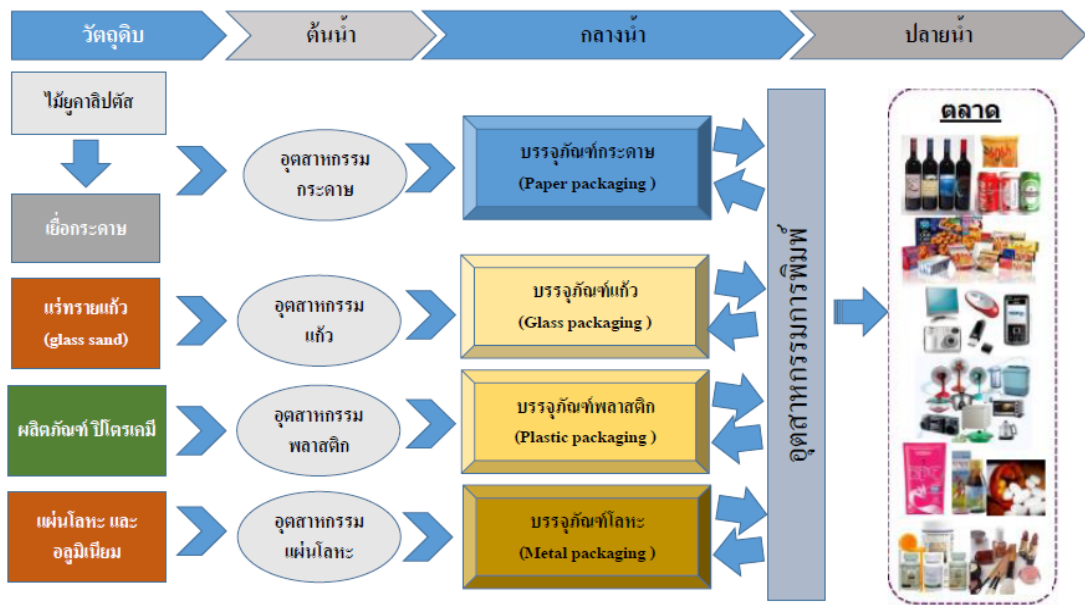
วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูก กล่องกระดาษแข็ง ฉลาก ถึงกระดาษ ถุงกระดาษ ในปี 2557 อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ไทยมีมูลค่ารวมประมาณ 379,171 ล้านบาทมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ประมาณ 38,585 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 11.0 และจากการคาดคะเนรายได้รวมของอุตสาหกรรม ในปี 2557 พบว่าอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีสัดส่วนสูงที่สุดมีรายได้รวมสูงถึง 154,154 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 41 ส่วนอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษมีรายได้รวมประมาณ 135,219 ล้านบาทคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 36 ในขณะที่บรรจุภัณฑ์โลหะมีรายได้รวมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 17 และบรรจุภัณฑ์แก้วมีรายได้รวมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 6 ตามลำดับ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษจึงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (Paper Packaging Industry, (2014) อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ของไทยประกอบไปด้วย 4 อุตสาหกรรมหลัก ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1:แสดงลักษณะของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ (ที่มา : Thiannukul (2013)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมต่างๆ มีหลายประเด็นพบว่าประเด็นที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากร และการจัดการคุณภาพ

ภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการสั่งการจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทางการบริหาร และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีการพัฒนา มีทักษะในการทำงานมีความเชี่ยวชาญ นั้นหมายถึงผู้นำจึงต้องมีทักษะและมีภาวะผู้นำที่มีอำนาจในการจูงใจและสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานและพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอุตสาหกรรมเป็นการผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและยังเป็นสินค้าที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ทักษะในการทำงาน Daft (2005) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งตั้งใจจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันของทุกฝ่าย Schermerhorn (2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญของงาน

การจัดการทรัพยากร

การพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แนวคิดของ James (1970) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ Komgtang (2001) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติและด้านองค์กร คือ นโยบาย โครงสร้างและการจัดการ เพื่อ ไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น

การจัดการคุณภาพ

กิจกรรมหรือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทุกส่วนกิจกรรม ตลอดทั้งวงจรทุกระดับขั้นตอนของการทำงาน เป็นระบบการบริหารงานที่เป็นคุณภาพในทุกด้านขององค์กร อาทิ

การบริการ กระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้า รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า แนวคิดของ Barry (1986) ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมที่จะให้บริการและอุทิศเวลา มีการติดต่ออย่างต่อเนื่อง และการ ปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี Naylor et al (1997) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโดยมุ่งเน้นความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของตลาด Evans and Lindsay (2008) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดคุณภาพการผลิต ความคงเส้นคงวาและการสร้างความพึงใจของลูกค้าและการบริการลูกค้าโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กรอบของงานวิจัยนี้ได้นำปัจจัย สามปัจจัยที่สำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมด้านบนมาเป็นประเด็นหลักเพื่อจับประเด็นในการสัมภาษณ์

ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด (Open Ended Structure Interview) และการเล่าเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident) (Flanagan, 1954) จำนวนโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในพื้นที่ภาคกลาง 416 โรงพิมพ์ (Department of Industrial Works, 2017) แต่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริงของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงประกอบไปด้วย กรรมการผู้จัดการ รองประธานกรรมการ ผู้ถือหุ้น ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีผู้บริหารจำนวนไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและได้เลือกผู้ประกอบกรที่มีบริบทและเหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไปในโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ในพื้นที่ภาคกลาง โดยการสัมภาษณ์โรงพิมพ์ละ 1 คน จำนวน 10 โรงพิมพ์ ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง ทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาทขึ้นไป ในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามเริ่มต้นคือ “ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรมกระดาษของท่าน” หลังจากนั้นผู้วิจัยจะใช้คำถามต่อเนื่องโดยให้ผู้ตอบยกตัวอย่าง กรณีที่เกิดขึ้นจริงจากปัจจัยนั้นๆ โดยพยายามให้ผู้ตอบเล่าเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด หลังจากนั้น ผู้สัมภาษณ์ ใช้คำถามเดิม เพื่อหาปัจจัยลำดับต่อไป

และให้เล่าเหตุการณ์ด้วยวิธีเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์จะถามจนกระทั่งผู้ตอบไม่สามารถให้คำตอบถึงปัจจัยอื่นๆได้แล้ว

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำคำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผล โดยการคัดกรอง จัดกลุ่มปัจจัยหลักและปัจจัยย่อย วิเคราะห์ความถี่ของปัจจัยที่กล่าวถึง และสรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการจับประเด็นที่สำคัญจากทั้งสามปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ สรุปได้ด้านล่างดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องต้องมีความคิดริเริ่มในการสร้างแรงจูงใจบุคคลากรให้เกิดความจงรักภักดีกับองค์กร และเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ กล่าวคือ องค์กรของผมครั้งหนึ่งเคยเกิดปัญหาด้านกระบวนการผลิต และเกิดความเสียหายกับผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบลูกค้า และลูกค้าไม่รับสินค้า ทำให้องค์กรของผมเกิดความเสียหายหลายล้านมาก ผมจึงคิดว่าจะทำอย่างไรให้เหตุการณ์แบบนี้ไม่เกิดขึ้นอีก เพราะถ้าผมหลงโทษบุคลากรหรือไล่ออก ก็มีแต่ผลเสียมากกว่าผลดี ผมจึงใช้วิธีการนั่งประชุมและหาสาเหตุที่แท้จริงว่างานที่เสียจากการผลิตหรือจากอะไร และเราสามารถแก้ไขได้ไหมร่วมกัน ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผมว่าผมไม่ทิ้งพวกเขาเวลามีปัญหา แต่ผมช่วยชี้แนะและหาทางออกร่วมกัน หลังจากนั้นเวลาบุคลากรเกิดความไม่เข้าใจงานที่ทากก็กล้าที่จะเข้ามาขอคำปรึกษาและเชื่อมั่นในตัวผมมากขึ้น ดังนั้นผมคิดว่าผู้นำที่ดีต้องมีความเข้าใจและกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงานของบุคลากร” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีส่วนร่วม

ผู้บริหาร C : กล่าวว่า “ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน มีความเป็นกันเอง สร้างความไว้วางใจ เมื่อเกิดปัญหาสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน กล่าวคือ ครั้งหนึ่งผมเคยบริหารจัดการด้านการคิดราคาผิดโดยการส่งใบเสนอราคาไปให้ทางลูกค้าในราคาที่

ต่ำกว่า เพราะคิดราคาวัตถุดิบผิด โดยไม่ได้มีการเช็คราคาวัตถุดิบปัจจุบันก่อนจึงทำให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูง และได้ผลตอบแทนไม่คุ้มกับที่ลงทุน จึงทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย การที่เราเป็นผู้บริหารเราจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ตรวจสอบราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้เกิดความเสียหาย หากเรามัวแต่ไปโทษฝ่ายจัดซื้อว่าทำไมไม่ดูราคาให้ดี นั้นหมายถึงเราเองก็ไม่ยอมรับในสิ่งที่เราเองก็มีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน ดังนั้น การตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงผลักดันสร้างกำลังใจในการทำงาน และกล้ายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่ใช่โทษคนอื่นอย่างเด็ดขาด จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ

ผู้บริหาร E : กล่าวว่า “การบริหารจัดการองค์กรที่ยั่งยืนส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์กร ถ้าผู้นำเข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ก็จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน ไม่ใช่ยึดกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง กล่าวคือ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เอาแต่วางแผนแต่ไม่ลงมือทำ มีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงาน” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงาน

ผู้บริหาร F : กล่าวว่า “คำว่าผู้นำสำหรับผมไม่ได้หมายถึงเพียงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ผมรวมไปถึงทีมงาน กลุ่มงานที่สามารถนำพาองค์กรไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบางครั้งเราเล่นได้สองบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามในขณะเดียวกันต้อง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และเราต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่น รู้คิด รู้ทำ รู้ภัย ใส่ใจทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ดังนั้นการที่เราจะดูแลและสร้างความยั่งยืนกับธุรกิจได้เราต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองก่อน นั่นแหละคือผู้นำที่แท้จริง สำหรับผม” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการใส่ใจทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้บริหาร J : กล่าวว่า “บทบาทความเป็นผู้นำสำคัญมาก เพราะผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงานในองค์กรของผม ผู้นำทุกคนต้อง เข้าถึงทีมงานและดูแลทีมงานอย่างจริงจัง เราบริหารจัดการด้วยความมีระเบียบ

และมีระบบ และสามารถ ยืดหยุ่นได้ในขณะเดียวกัน นั้นหมายถึงผู้นำต้องมีส่วนร่วม ในการทำงานและเมื่อเกิดปัญหาต้องสร้างความเชื่อมั่นและแก้ไขปัญหาพร้อมกันกับทีมงาน” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการมีส่วนร่วม ในการทำงานและเมื่อเกิดปัญหาต้องสร้างความเชื่อมั่น

ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “บุคคล คือ หัวใจที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพราะถ้าเมื่อไหร่บุคลากรขาดประสิทธิภาพและขาดขวัญและกำลังใจ ก็จะส่งผลกระทบต่องานที่ทำ ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากร เป็นคนมีระเบียบวินัย มีความรู้ มีกำลังใจในการทำงาน และที่สำคัญทำอย่างไรก็ตามให้พวกเขามีส่วนร่วมในการทำงาน และกล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรเค้าก็จะเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการส่งเสริมให้บุคลากร เป็นคนมีระเบียบวินัย มีความรู้ มีกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหาร B : กล่าวว่า “ปัญหาทุกอย่างเกิดขึ้นที่ คน ถ้าเราบริหารคนได้ทุกอย่างก็จบ” เมื่อก่อนผมเคยมีปัญหาเรื่องงานและไม่เคยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแท้จริงเกิดจากสาเหตุอะไรกัน ถึงทำให้งานที่ผลิตออกมาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมีเกิดการสูญเสียบ่อยครั้ง ผมจึงได้หาวิธีการวางแผนใหม่ โดยการให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมานั่งประชุมร่วมกันและหาแนวทางแก้ไขกับเหตุการณ์ต่างที่เกิดขึ้นจึงทำให้ทราบสาเหตุว่าเค้าต้องการอะไร และเราจะสามารถให้เค้าได้ใหม่ในสิ่งที่เค้าต้องการจากนั้นทุกๆ เช้าก่อนเริ่มงาน 15 นาที ระดับหัวหน้างานจะมีการมานั่งแชร์พูดคุยเกี่ยวกับงานที่ทำและงานที่ผ่านว่าดีข้ออะไร หรือมีลูกค้าตำหนิอะไรบ้าง หลังจากที่ผมให้ความไว้วางใจและให้พวกเขามีส่วนร่วม กล้าตัดสินใจ และพัฒนาคนที่มีความสามารถ ความผิดพลาดในงานก็น้อยลง ดังนั้น ผมเชื่อมั่นว่าทุกอย่างองค์กรคงหนีไม่พ้นเรื่องคน “ถ้าจัดการเรื่องคนได้ทุกอย่างก็จบ” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการพัฒนาคนที่มีความสามารถ ส่งเสริมให้การสนับสนุน ทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน ความผิดพลาดในงานก็น้อยลง ดังนั้น ผมเชื่อมั่นว่าทุกอย่างองค์กรคงหนีไม่พ้นเรื่องคน “ถ้าจัดการเรื่องคนได้ทุกอย่างก็จบ” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการพัฒนาคนที่มีความสามารถ ส่งเสริมให้การสนับสนุน

ผู้บริหาร D: กล่าวว่า “ผมให้ความสำคัญกับบุคลากร เนื่องจากเราต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เพราะผมใช้คนไม่เยอะเมื่อเทียบกับ โรงพิมพ์อื่นๆแล้วถือว่าผมใช้คนน้อยมาก แต่สิ่งที่ผมได้คือ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ รู้หน้าที่ รู้งาน รู้แก้ปัญหา ผมมีการส่งอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อต้องการให้พวกเขาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีทักษะเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญเมื่อเราพัฒนาเค้าเพิ่มโอกาสให้พวกเขา เค้าก็จะกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะบริหารจัดการแทนเรา ดังนั้นผมคิดว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในองค์กรของเรา หลายครั้งที่ผมเกิดปัญหากับลูกค้าบุคลากรของผมก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแทนผมได้ เพราะเมื่อเค้าเกิดความเชื่อมั่น และมีทักษะความรู้ เกิดความเชี่ยวชาญในงาน การแก้ปัญหาเบื้องต้นจึงทำให้งานผ่านไปได้ในระดับหนึ่ง” จากบทสัมภาษณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้าน ทักษะความรู้ เกิดความเชี่ยวชาญในงาน การแก้ปัญหาเบื้องต้น

ผู้บริหาร F: กล่าวว่า “การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์กระดาษ เนื่องจาก บุคลากร คือปัจจัยที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า ต่อให้เครื่องจักรพร้อม เงินพร้อมแต่ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงาน คุณภาพและไม่เกิดไอเดียใหม่ๆที่จะสร้างและพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น องค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้ เพราะเครื่องจักรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ตามขบวนการที่คนออกแบบมาและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆโดยคน ดังนั้น หากองค์กรสามารถที่จะรักษาและพัฒนาคนให้ มีความคิดสร้างสรรค์ และตอบโต้ภัยตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ การส่งเสริมเพิ่มทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน” จากบทสัมภาษณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านพัฒนาคนให้ มีความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหาร G: กล่าวว่า “ปัจจุบันการบริหารจัดการด้าน HR มีความสำคัญมาก การคัดเลือก คัดสรรฝึกอบรม ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้าม ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องวางแผนกำลังคน ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และให้เกิด

ความความสุขในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องสร้างขวัญกำลังใจและให้ทำงานที่เค้ารักและมีความรู้ความเชี่ยวชาญ เค้าก็จะทำงานกับเราได้อย่างยาวนานและมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า ภูงาน ภูคน ครั้งหนึ่งดิฉันเคยได้รับแต่งตั้งให้ดูแลแผนกที่สูงกว่าและมีความรับผิดชอบมากกว่า แต่ดิฉันไม่เคยทำมาก่อน ดิฉันเกิดความกลัวในงานที่จะต้องรับผิดชอบต่างๆ จนผู้บริหารบอกอกว่าดิฉันไม่ถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงได้เรียกดิฉันไปคุยและแนะนำว่า หากคุณไม่เคยทำคุณก็ต้องเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมากับความสามารถที่มี และหากต้องการอบรมและพัฒนาตัวเองเพิ่มผมยินดีสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะการเรียนรู้เราสามารถเพิ่มได้จากการฝึกฝนและลงมือทำ จากนั้นทำให้ดิฉันมั่นใจในงานและในตำแหน่งที่ได้รับมอบ นั้นหมายถึงว่า การที่บุคลากรได้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองถนัดเป็นสิ่งดี แต่หากเมื่อไหร่ที่ได้รับมอบหมายงานที่ยากขึ้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างกำลังใจที่จะรับผิดชอบมากขึ้นเพราะผู้บริหารให้โอกาสเพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้และมอบสิ่งๆ เพื่อเค้าจะได้พัฒนาการเรียนรู้ไปด้วยและมีโอกาสได้จะรับผิดชอบงานที่ท้าทาย เพราะผู้บริหารได้เปิดโอกาสพร้อมทั้งได้เพิ่มพูนพัฒนาองค์ความรู้แก่ตัวบุคลากร” จากบทสัมภาษณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านสนับสนุนและสร้างกำลังใจที่จะรับผิดชอบมากขึ้น

ผู้บริหาร J: กล่าวว่า “สำหรับผมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร ผมมองว่าบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันนี้ บ้านเราแรงงานขาดแคลน ช่างพิมพ์ที่มีฝีมือก็ลดน้อยลง เลยทำให้ผู้ประกอบการหันมาสนใจเครื่องจักรที่ใช้ทดแทนแรงงานงานมากขึ้น เพราะมีปัญหาเรื่องคนงานไม่มี แต่สำหรับผม มองว่าเครื่องจักรก็ไม่สามารถ ทำงานได้แทนคนทั้งหมดอาจเป็นส่วนหนึ่งหรือบางงานเท่านั้น ดังนั้นผมจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริม ทักษะความรู้ความสามารถ ทำให้เค้าเกิดความรักความผูกพันในองค์กร โดยการให้ความรู้ ให้ความรู้ได้ และให้ความเป็นคน ถ้าเราให้เค้าด้วยความรักและจริงใจ เค้าก็มีความสุขในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง องค์กรของผมไม่เคยซื้อช่างมาจากที่อื่น เพราะผมมองว่ามันไม่ยั่งยืน และอาจเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น ผมจึงมองว่าการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริม และสนับสนุนให้ความ

รู้จำทำให้เค้ารักและผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืน และเห็นคุณค่าในตัวเองที่ได้รับการยอมรับและได้รับโอกาสที่ดีขึ้นนั้น” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านพัฒนาบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริม ทักษะความรู้ความสามารถ ทำให้เค้าเกิดความรักความผูกพันในองค์กร

ผู้บริหาร I : กล่าวว่า “ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถ เป็นมานานมากสำหรับวงการพิมพ์ ดังนั้นการที่เราจะสร้างแรงงานที่ดีและมีความสามารถในการทำงาน เราต้องเลือก คัดสรร อบรมให้เค้าเกิดความชำนาญในงานมากขึ้น องค์กรของเราเป็นองค์กรที่มีศักยภาพด้านการพิมพ์ เพราะเรามีทีมงานที่ญี่ปุ่นมาช่วยดูแลและให้การสนับสนุน ครั้งหนึ่ง เราได้รับงาน จากลูกค้าต่างประเทศรายใหญ่ให้ออกแบบและพิมพ์กล่องบรรจุภัณฑ์ที่เกี่ยวกับความสวยงาม และเป็นสินค้าระดับบน ซึ่งลูกค้ารายนี้ค่อนข้างใหญ่ และมีศักยภาพทางการเงิน และการตลาดพอสมควร หลังจากที่ได้รับการงานมาแล้ว ทำให้ทางเราเข้าใจว่าทีมงานของเรายังขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในบางกระบวนการงานพิมพ์ที่ต้องใช้ทักษะทางการพิมพ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น ทางญี่ปุ่นจึงได้ส่งทีมงานมาช่วยแก้ไขและปรับปรุงงานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ารายนี้ สุดท้ายงานที่ได้ไปส่งให้ลูกค้าตรวจสอบ ลูกค้าเกิดความประทับใจและพอใจในงานที่พิมพ์ออกมา ไม่ว่าจะเป็น เรื่องสี การออกแบบ รูปร่างหน้าตา ความโดดเด่นของบรรจุภัณฑ์ หลังจากนั้นเราจึงมั่นใจว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ องค์กรเกิดประสิทธิภาพ หากขาดความรู้ความชำนาญก็ยากที่จะสร้างกำไรให้กับองค์กร เราจึงได้มีนโยบาย ส่งบุคลากรบางกลุ่มที่ต้องใช้ทักษะทางการพิมพ์ การออกแบบ ไปทำงานที่ญี่ปุ่น เป็น เวลา 3 ปี เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์และพัฒนาความรู้ทางการพิมพ์ให้มากยิ่งขึ้น นำความรู้ที่ได้กลับมาถ่ายทอด และปฏิบัติพร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้ามากขึ้น” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านทักษะทางการพิมพ์ การออกแบบ

ด้านการจัดการคุณภาพ

ผู้บริหาร A : กล่าวว่า “ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งที่เราต้องพัฒนาและรักษาคุณค่าของ

สินค้าให้ยาวนานเพื่อคุณภาพที่ลูกค้าได้รับกับสิ่งที่เค้าเสียไป ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าของผมเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างมีศักยภาพในการสั่งซื้อ และเป็นลูกค้าที่หลายๆโรงพิมพ์ปรารถนาที่จะขอส่วนแบ่งทางการตลาด ครั้งหนึ่งผมเคยโดดคู่แข่งแย่งลูกค้ารายนี้ไป เพียงเพราะทำราคาได้ถูกกว่าลูกค้าได้มาต่อราคาจากทางผม แต่ผมไม่สามารถลดราคาให้เท่าคู่แข่งรายนั้นได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องวัตถุดิบ เพราะทางผมมองว่าเราใช้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพ จึงไม่สามารถลดราคาแข่งขันได้ แต่เรารับประกันคุณภาพของสินค้าที่ทางลูกค้าได้รับว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและไม่มีการลดคุณภาพแน่นอน ดังนั้นทางลูกค้าจึงตัดสินใจไปสั่งผลิตกับคู่แข่งรายใหม่ เพียงเพราะราคาถูกกว่า อยู่มาวันหนึ่ง ลูกค้ารายนี้ก็ไต่กลับมาใช้บริการทางเราเหมือนเดิมโดยบอกว่า ชอบในการบริการที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา และสินค้าส่วนใหญ่ไม่โดนตีคืน ซึ่งถ้ามองภาพรวมแล้ว ทางลูกค้าแจ้งว่า ราคาที่ถูกกว่าไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญ แต่การบริการหลังการขาย และการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลาสำคัญกว่า และยังคงว่า คำว่า คุณภาพ คือ ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วรวมถึงการบริการที่เป็นกันเอง และที่สำคัญราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพ ” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านการบริการที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา และสินค้ามีคุณภาพ

ผู้บริหาร F : กล่าวว่า “ปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั้งงานพิมพ์บรรจุภัณฑ์และงานพิมพ์ทั่วไปต้องมีการปรับตัวเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตัวเองให้ได้มากที่สุด เนื่องจากโรงพิมพ์ส่วนใหญ่ที่ทำการพิมพ์ด้านหนังสือ นิตยสารมีการปิดตัวลงหลายแห่ง และบางแห่งก็หันมาผลิตบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษมากขึ้น ดังนั้นผมมองว่า การบริหารจัดการด้านคุณภาพโดยรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาและรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์กรของผมทำธุรกิจมายาวนานมากกว่า 30 ปี ในวงการพิมพ์และผลิตงานพิมพ์บรรจุภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษ 100% จึงเข้าใจดีว่าคุณภาพคือสิ่งที่สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจและผู้มาติดต่อเรา บางองค์กรบางอุตสาหกรรมมองว่าการได้รับมาตรฐานโน่นนี่นั่น ถือว่ามีคุณภาพแล้ว แต่สำหรับผม “คำว่าคุณภาพ คือ ต้อง รักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องตอบสนองต่อการใช้งาน และที่สำคัญต้องไม่โดนลูกค้า คืนสินค้าเพราะสาเหตุมาจากสินค้าขาดคุณภาพ ไม่ใช่แค่มีใบรับรองมาตรฐาน คำว่ามาตรฐานที่สอดคล้อง

กับคุณภาพ ผมให้ความสำคัญในทุกๆด้าน อาทิ การให้บริการ การส่งมอบตรงเวลา และการบริการหลังการเป็นต้น” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องตอบสนองต่อการใช้งาน

ผู้บริหาร E :กล่าวว่า “การจัดการคุณภาพสำหรับผม ผมมองว่าเราต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในทุกๆด้าน อาทิ การออกแบบ การผลิต การเก็บงาน การส่งมอบ แม้กระทั่งบุคลากรที่ติดต่อและมีหน้าประสางานกับผู้ใช้บริการ ต้องใส่ใจและมีความรู้ในงานที่ทำ เพราะลูกค้าคือ ปัจจัยที่สำคัญในการชีวิตประสิทธิภาพองค์กรว่ามีคุณภาพในการให้บริการในด้านต่างๆตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ผมว่าทุกวันนี้เราไม่ต้องกล่าวถึงสินค้าแล้ว เพราะเรามาถึงจุดนี้ได้เราก็ต้องพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ดังนั้น คำว่า การจัดการคุณภาพของผมนั้นไม่ได้หมายถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดแต่เป็นการจัดการในทุกๆด้าน” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้าน การออกแบบ การผลิต การเก็บงาน การส่งมอบ

ผู้บริหาร H :กล่าวว่า “ก่อนอื่นผมต้องต้องบอกว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างรุนแรงหากผู้ประกอบการไม่มีการปรับตัวก็คงต้องลำบากเพราะโรงพิมพ์ที่ทำหนังสือหันมา ทำบรรจุภัณฑ์กระดาษมากขึ้นเนื่องจากโดนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทมากขึ้น” การจัดการคุณภาพ ผมเริ่มจากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัย และรวดเร็วสามารถผลิตงานและตอบสนองต่อความต้องการได้ เพราะทุกวันนี้ลูกค้าเอาแต่ใจ ต้องการของด่วน เร็ว ดี มีคุณภาพราคาเหมาะสม และที่สำคัญต้องสามารถให้คำปรึกษาได้เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานระหว่างลูกค้ากับเรา บุคลากรก็เป็นหนึ่งอีกปัจจัยที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพราะ

เครื่องจักรดี แต่ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ และมีความรู้เกี่ยวกับเครื่อง ก็ไม่สามารถผลิตงานออกมาตามความต้องการของลูกค้าได้ คุณภาพต้องรอบด้านถึงจะสามารถแข่งขันและยั่งยืนได้ องค์การของผมเป็นบริษัทญี่ปุ่น ดังนั้นคุณภาพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการประสิทธิภาพ ” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้านคุณภาพต้องรอบด้านถึงจะสามารถแข่งขันและยั่งยืนได้

ผู้บริหาร I :กล่าวว่า “สำหรับผม คำว่า คุณภาพมันขึ้นอยู่กับ กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการของเรา เพราะความแตกต่างและความหลากหลายของลูกค้า ที่มีความต้องการและการตอบสนองที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผมรับงานลูกค้ามา 2 ราย และมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนด้านความต้องการ ดังนี้ ลูกค้ารายที่ 1 เป็นลูกค้าที่มีความคาดหวังในด้านคุณภาพของสินค้า การบริการ การส่งมอบ และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ส่วนเรื่องราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพ นั่นหมายถึงลูกค้ารายแรกให้ความสำคัญ ขบวนการและผลิตภัณฑ์ ราคาเป็นปัจจัยรอง และลูกค้ารายที่ 2 เป็นลูกค้าที่เน้นราคาเป็นหลัก ส่วนคุณภาพของสินค้าต้องใช้งานได้ และส่งมอบทันเวลาที่ต้องการ จะเห็นได้ว่าลูกค้าทั้งสองราย ต้องการคุณภาพเหมือนกันแต่คุณภาพก็ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ผมจึงเร่งเห็นว่าการสร้างคุณภาพที่ดี ลูกค้าคือ ปัจจัยสำคัญในการตอบใจที่ว่าเรามีคุณภาพหรือไม่ในแต่ละด้าน” จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในด้าน คุณภาพของสินค้า การบริการ การส่งมอบ และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงพิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทยสามารถแสดงเป็นตารางความถี่ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงถึงปัจจัยและความถี่ที่ได้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในแต่ละองค์กรของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความถี่	เฉลี่ยร้อยละ(%)
1.ภาวะผู้นำ	1.มีส่วนร่วมในการทำงาน	8	10.97
	2.มีวิสัยทัศน์	8	10.97
	3.รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เปิดโอกาสในการเรียนรู้	8	10.97

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ความถี่	เฉลี่ยร้อยละ(%)
1.ภาวะผู้นำ	4.ให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี	8	13.70
	5.สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	10	10.97
	6.มีประสบการณ์ ความรู้ในงานที่ทำ	8	9.56
	7.ลงมือทำยอมรับความเสี่ยง	7	9.56
	8.มีความยืดหยุ่น เป็นธรรมชาติ	9	12.33
รวม		73	100
2.การพัฒนาบุคลากร	1.ทำงานเป็นทีม	10	13.33
	2.มีเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์	10	13.33
	3.อบรมส่งเสริมความรู้ ส่งไปดูงานในประเทศและต่างประเทศ	10	13.33
	4.มีความมุ่งมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองตลอดเวลา	7	9.34
	5.มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	8	10.68
	6.มีความรู้ความสามารถมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ	10	13.33
	7.แก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ	10	13.33
	8.คัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ตรงกับสายงาน	10	13.33
รวม		75	100
3.การจัดการคุณภาพ	1.การบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา	10	13.33
	2.สินค้าตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ	10	13.33
	3.วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมราคา	10	13.33
	4.เครื่องจักรทันสมัย เกิดของเสียจากการผลิตต่ำ	10	13.33
	5.มีการบริการหลังการขาย	10	13.33
	6.รักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องมีมาตรฐานรองรับ	9	11.99
	7.ออกแบบสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์	8	10.68
	8.ความคุ้มค่าในการใช้บริการ ผลิตภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม	8	10.68
รวม		75	100

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย และได้นำมาวิเคราะห์ตามแนวคิดที่หลากหลายของผู้บริหารแต่ละรายที่ได้สัมภาษณ์ ทำให้ทราบถึงปัจจัยหลักที่สำคัญ อาทิ ภาวะ

ผู้นำ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการคุณภาพ เป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการประสิทธิภาพของ อุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยย่อยอีกหลายปัจจัยที่

ภาวะผู้นำ

ประเด็นสำคัญ

- มีส่วนร่วมในการทำงาน
- มีวิสัยทัศน์
- รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เปิดโอกาสในการเรียนรู้
- ให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี
- สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- มีประสบการณ์ ความรู้ในงานที่ทำ
- ลงมือทำยอมรับความเสี่ยง
- มีความยืดหยุ่น เป็นธรรมชาติ

การพัฒนาบุคลากร

ประเด็นสำคัญ

- ทำงานเป็นทีม
- มีเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์
- อบรมส่งเสริมความรู้ ส่งไปดงานในประเทศและ ต่างประเทศ
- มีความมุ่งมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองตลอดเวลา

สนับสนุน ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เบื้องต้น ดังแสดงเป็นกรอบแนวความคิด Conceptual Framework ในภาพที่ 3

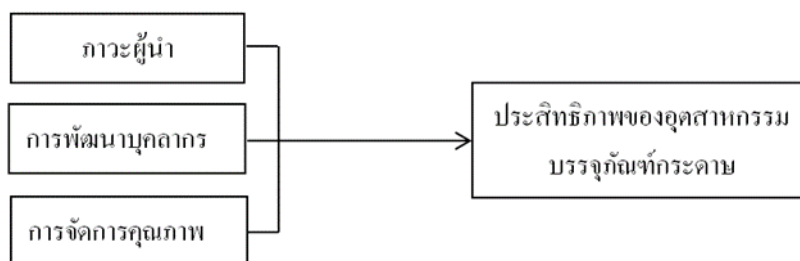
-มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

- มีความรู้ความสามารถมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ
- แก้ปัญหาเฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ
- คัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ตรงกับสายงาน

การจัดการคุณภาพ

ประเด็นสำคัญ

- การบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา
- สินค้าตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ
- วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมราคา
- ผลิตภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
- มีการบริการหลังการขาย
- รักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องมีมาตรฐานรองรับ
- ออกแบบสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์
- ความคุ้มค่าในการใช้บริการ ผลิตภัณฑ์ไม่ทำลาย สิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2 : แสดงกรอบแนวความคิด Conceptual Framework ปัจจัยหลัก ปัจจัยย่อย ที่ได้จากวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ (ที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย)

สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริการ จัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศ จาก การศึกษาค้นคว้าข้อมูล ประกอบกับการได้สัมภาษณ์ ผู้บริหารเชิงลึก ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและปัจจัยที่ส่งผล กระทบต่ออุตสาหกรรม ปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนา บุคลากร การจัดการคุณภาพ และภาวะผู้นำ ลำดับแรกคือ การพัฒนาบุคลากรองค์การควรสร้างการทำงานเป็นทีม มี เชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์และเครื่องพิมพ์ อบรมส่งเสริม

ความรู้ ส่งไปดงานในประเทศและต่างประเทศ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ แก้ปัญหา เฉพาะหน้า กล้าตัดสินใจ และคัดเลือก สรรหา บุคลากรที่ ตรงกับสายงาน ลำดับที่สองคือการจัดการคุณภาพ ควร เพิ่มการบริการที่รวดเร็ว ส่งมอบตรงเวลา สินค้าตอบสนอง ความต้องการ สร้างความพึงพอใจ วัตถุดิบมีคุณภาพ เหมาะสมราคา เครื่องจักรทันสมัย เกิดของเสียจากการ ผลิตต่ำ และมีการบริการหลังการขาย และ ลำดับที่สามคือ

ภาวะผู้นำ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการให้การสนับสนุนเป็นแบบอย่างที่ดี การจัดการคุณภาพ มีผลต่อการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Evans & Lindsay (2008, p. 12) ว่าการกำหนดคุณภาพการผลิต ความคงเส้นคงวาและการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและการบริการลูกค้าโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Verma & Boyer (2009, p. 28) ว่าด้วยความสามารถของผลิตภัณฑ์ (สินค้าและบริการ) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างคงเส้นคงวาหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าถือเป็นคุณภาพ ตัวอย่างเช่น การกำหนดมาตรฐานของบรรจุภัณฑ์ การส่งบรรจุภัณฑ์เข้าประกวด การตรวจสอบคุณภาพบรรจุภัณฑ์ และนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อประเมินคุณภาพขององค์กรในการออกแบบ และการผลิตภัณฑ์ต่อไป การพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Komgtang (2001) ว่าพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติและด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการ เพื่อ ไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้นนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด

ของ Rakich, Longest, & Darr (1994 p. 613) ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปรุมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อ บุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบเบื้องต้น เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งสำคัญในการวิเคราะห์จุดเด่นของอุตสาหกรรมและเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ นอกจากนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ มุ่งเน้นความสำคัญการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางแผนและควบคุมแผนการดำเนินงานในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้ความสำคัญทางด้านภาวะผู้นำและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ

บรรณานุกรม

- Barry, Vincent.(1986). *Moral Issues in Business*. Belmont, California: Wadsworth. P.79-81
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* Mason, OH: Thomson South-Western.
- Department of Industrial Works,(2017). List of registered Thai printing companies.April 2017, From www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=eservice (In Thai)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality*. Minneapolis: West
- James. Jr. Donnes. Gibson L. and John M. Ivancevich. (1971). *Fundamentals of Management*. Dallas. Texas: Publication. Inc.
- John C. Flanagan (1954). *The Critical Incident Technique* American Institute for Research and University of Pittsburgh VOL. 51, No. 4 JULY,
- Komgtang, D. (2001) Direct the word The Development Needs of Teachers and Teachers of Colleges under the Department of Vocational Education, Chonburi.Special Problems Master of Public Administration, Public Policy, Graduate School, Burapha University Administrators of Vocational schools Doctor of Ph.D. General Administration. (In Thai)

- Paper Packaging Industry,(2014) Department of Packaging Technology Kasetsart University (Online) Source: <https://corpus.bol.co.th/Corpus/> (Retrieved February 9, 2017) (In Thai)
- Rakich, J. S., Longest, B. B., & Darr, K. (1992). *Managing health services organizations Baltimore*: Health Professions Press.
- Rhee, B., Verma, R., & Plaschka, G. (2009). *Understanding tradeoffs in the supplier selection Process*: The role of flexibility, delivery, and value-added services/support, International. n.p.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2008). *Organizational Behavior New York*: John Wiley & Sons, Inc
- Thiannukul, K. (2013) Supply chain of the printing and packaging industry. Printing Association of Thailand. (In Thai)