



ภาคผนวก ก
ประวัติบริษัท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
copyright© by Chiang Mai University
ll rights reserved

1. ประวัติความเป็นมา

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นโรงงานผลิตปูนซีเมนต์แห่งแรกและแห่งเดียวภาคเหนือ และเป็นโรงงานที่ 5 ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อ 27 กันยายน 2547 ด้วยทุนจดทะเบียน 2,427 ล้านบาท และลงทุนตั้งโรงงานเป็นมูลค่ากว่า 6,000 ล้านบาท โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตจากประเทศเยอรมัน มีกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ 2.1 ล้านตัน/ปี เริ่มผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2539 ดำเนินธุรกิจภายใต้อุดมการณ์ของเครือซีเมนต์ไทย 4 ประการ คือ

ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
เชื่อมั่นในคุณค่าของคน
ถือนมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

และเพื่อที่จะให้โรงงานแห่งนี้ก่อประโยชน์ให้กับชาวลำปางโดยตรง นอกเหนือจากที่บริษัทจดทะเบียนที่จังหวัดลำปางแล้ว บริษัทยังมีแนวคิดที่จะให้ผลประโยชน์เข้าสู่จังหวัดลำปางมากที่สุด จึงกำหนดหลักการในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีก 4 ข้อ คือ

สร้างงาน
สร้างความเจริญ
รักษาสิ่งแวดล้อม
และเป็นพลเมืองดีของลำปาง

2. ทำเลที่ตั้งบริษัท

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 279 หมู่ 5 ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง อยู่ทางทิศเหนือของตัวเมืองลำปางไปประมาณ 30 กม. ตามเส้นทางหลวงหมายเลข 1035 มีพื้นที่สัมปทานทั้งหมด 7,590 ไร่ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ พื้นที่โรงงาน 590 ไร่ และพื้นที่เหมืองหินปูน 7,000 ไร่

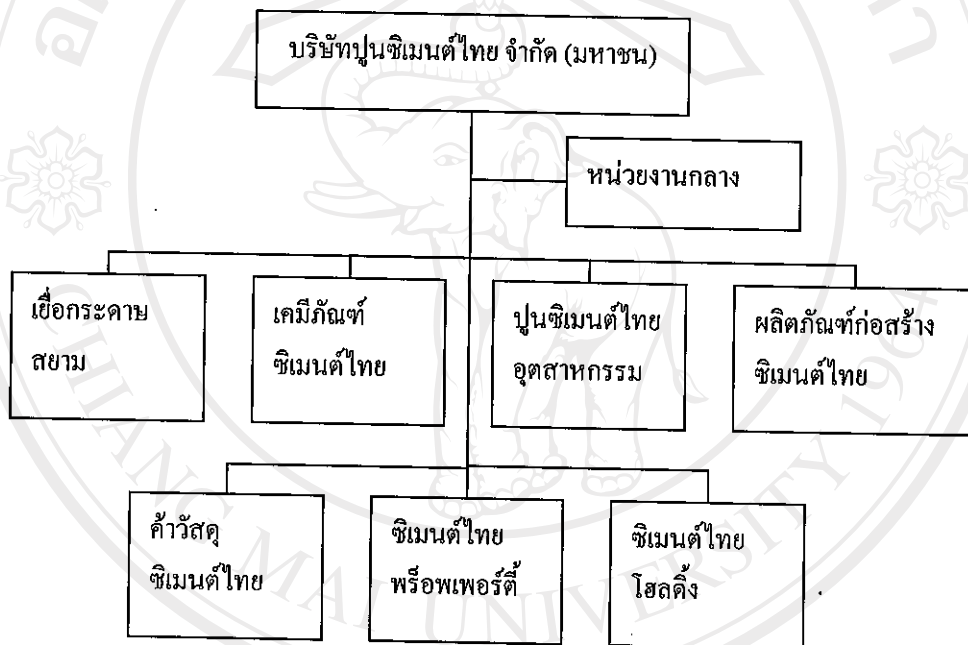
1.2.1 พื้นที่โรงงาน ประกอบด้วย ที่ตั้งเครื่องจักรผลิตปูนซีเมนต์ สำนักงาน อาคารซ่อมบำรุง อาคารควบคุมกระบวนการผลิต ห้องปฏิบัติการ อาคารเอนกประสงค์ บ่อน้ำสำหรับหล่อเย็นเครื่องจักรขนาด 70,000 ลบ.เมตร และเรือนรับรอง

1.2.2 พื้นที่เหมืองหินปูน ประกอบด้วย ที่ตั้งเครื่องจักรสำหรับผลิตหินปูน สำนักงาน
พ่อค้าคนกลาง และเหมืองหินปูน

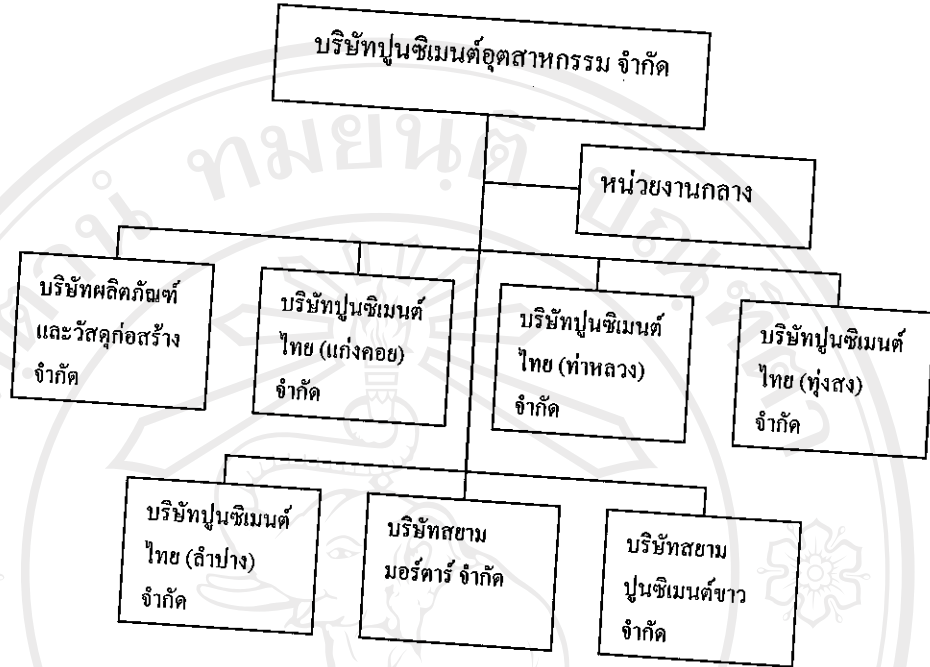
๘. การจัดการองค์กร

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย
จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด โดยมีการจัดผังองค์กรดังนี้

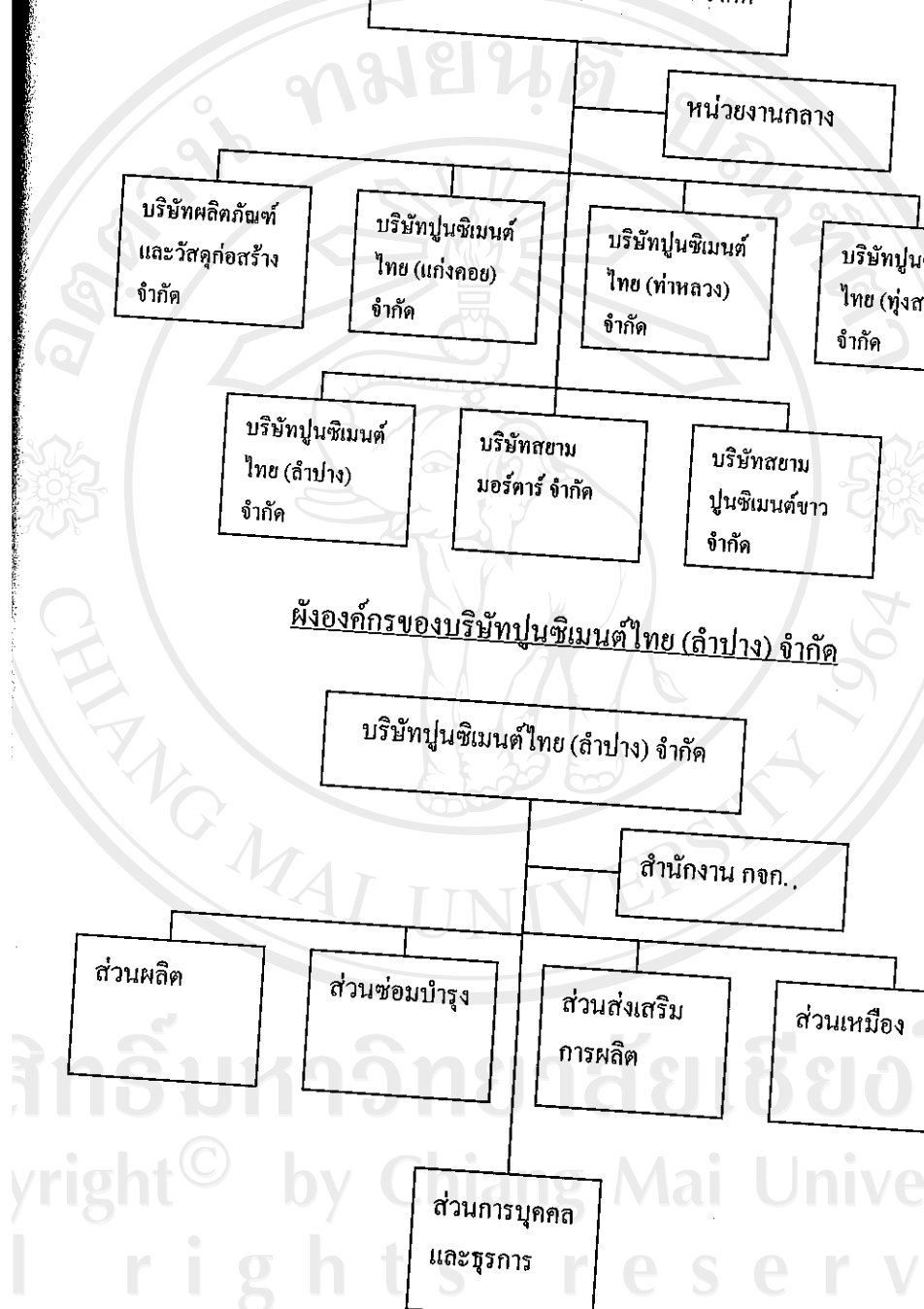
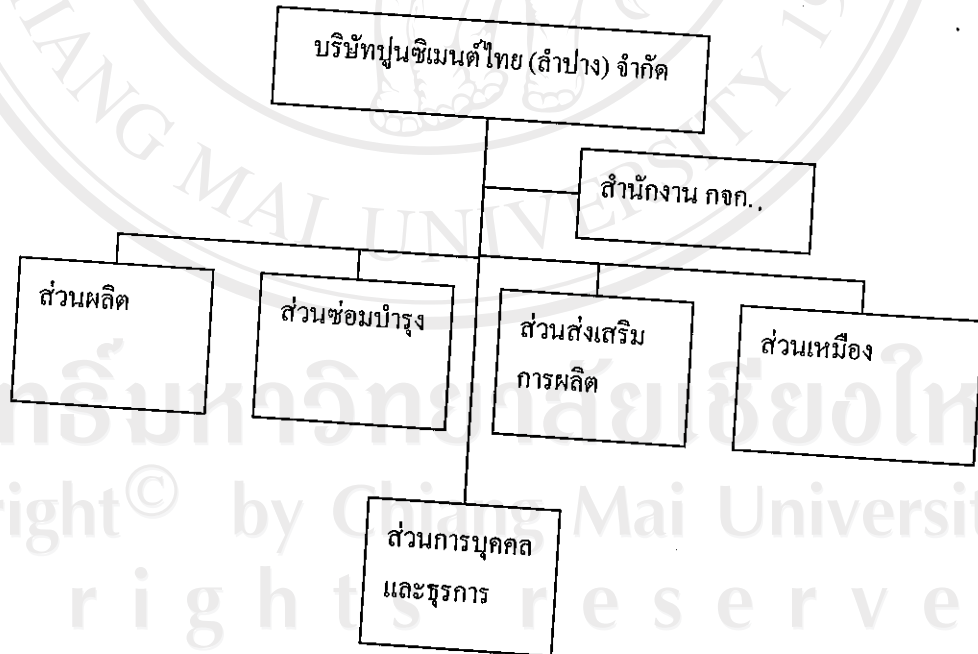
ผังองค์กรของบริษัทปูนซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)



ผังองค์กรของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย อุตสาหกรรม จำกัด



ผังองค์กรของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด



บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด มีพนักงาน 345 คน ผู้รับเหมากว่า 800 คน มีการจัดฟังก์ชันออกเป็น 5 ส่วนตามหน้าที่งาน ดังนี้

ส่วนผลิต รับผิดชอบในการควบคุมเครื่องจักรในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ คือการบดและเผาวัตถุดิบ บดซีเมนต์และจ่ายซีเมนต์ให้ลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงสภาพของเสียรวม และสนับสนุนการตลาด

ส่วนซ่อมบำรุง รับผิดชอบการซ่อมและดูแลรักษาเครื่องจักรกระบวนการผลิต ระบบไฟฟ้า สื่อสาร และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ

ส่วนส่งเสริมการผลิต รับผิดชอบการวิเคราะห์และทดสอบ และควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการกระบวนการผลิต

ส่วนเหมือง รับผิดชอบการผลิตและจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตซีเมนต์ คือ หินปูน ดินเหนียว ดินดาน ทราย ถ่านหิน

ส่วนการบุคคลและธุรการ รับผิดชอบการพัฒนาพนักงาน ระบบการบริหารบุคคล แรงงานสัมพันธ์ ติดต่อราชการและชุมชนสัมพันธ์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
yright© by Chiang Mai University
l r i g h t s r e s e r v e d

1. คำถามในขั้นตอนการนำการเปลี่ยนแปลง

คำถามกรรมการผู้จัดการ (Project sponsor)

- คำถามที่ 1 เหตุผลที่บริษัทดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 2 เหตุผลที่บริษัทนำตัวแบบ CAP มาใช้ในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 3 การประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม มีที่มาอย่างไร
- คำถามที่ 4 บริษัทได้มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับตัวแบบ CAP ให้พนักงานกลุ่มใดบ้าง และถ่ายทอดอย่างไร
- คำถามที่ 5 ในฐานะที่เป็นผู้นำบริษัท มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้าง ในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 6 ในฐานะที่ท่านเป็น Project sponsor มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้าง และมีประเด็นใดที่แตกต่างจากบทบาทผู้นำบริษัทหรือไม่
- คำถามที่ 7 เหตุผลที่ตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 8 ท่านกำหนดตัว Project Leader และลูกทีมอย่างไร
- คำถามที่ 9 ท่านกำหนดทิศทางและรายละเอียดของโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมอย่างไร
- คำถามที่ 10 ท่านสื่อสารและติดต่อประสานงานกับคณะทำงานอย่างไร
- คำถามที่ 11 ในฐานะที่เป็นผู้นำบริษัท ท่านได้ให้การสนับสนุนและกระตุ้นคณะทำงานอย่างไร
- คำถามที่ 12 ท่านติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมอย่างไร
- คำถามที่ 13 ท่านปรับโครงสร้างและระบบการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมในประเด็นใด และอย่างไร

คำถามผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (Project Leader)

- คำถามที่ 1 ในที่ท่านเป็น Project leader มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้างในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 2 ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสมาชิกทีมงานโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 3 ท่านมีวิธีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานอย่างไร
- คำถามที่ 4 ท่านมีวิธีการสร้างความเข้าใจกันภายในทีมงานในแต่ละขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP อย่างไร
- คำถามที่ 5 ท่านมีวิธีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมอย่างไร

คำถามที่ 6 ท่านมีวิธีการติดตามผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวมอย่างไร

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม

- คำถามที่ 1 ในการกำหนดรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม มีวิธีการอย่างไร
- คำถามที่ 2 มีการสื่อสารถึงรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวมกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องต่างๆอย่างไร
- คำถามที่ 3 ท่านมีวิธีการประเมินการตอบสนองพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และท่านพอใจกับพฤติกรรมที่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องตอบสนองต่อการสื่อสารของท่านหรือไม่
- คำถามที่ 4 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการกำหนดรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

2. คำถามในขั้นตอนการสร้างความต้องการร่วม

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม

- คำถามที่ 1 มีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นความรู้สึกรักพนักงานและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดอารมณ์หรือความต้องการร่วม
- คำถามที่ 2 ท่านมีวิธีการประเมินความอารมณ์ร่วมของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และท่านพอใจกับพฤติกรรมที่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องตอบสนองต่อการกระตุ้นของท่านหรือไม่
- คำถามที่ 3 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างความต้องการร่วมของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3. คำถามในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม

- คำถามที่ 1 มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม
- คำถามที่ 2 มีวิธีการอย่างไร ในการทำให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจร่วมกันในภาพของวิสัยทัศน์ของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม
- คำถามที่ 3 มีวิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของผลการดำเนินโครงการกับวิสัยทัศน์ของโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวมที่กำหนดขึ้นอย่างไร

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภาพของวิสัยทัศน์ของโครงการกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

4. คำถามในขั้นตอนกระตุ้นด้วยความสำคัญ ความรับผิดชอบ

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียวรวม

- คำถามที่ 1 เหตุผลที่มีการจัดทำทั้งแผนงานทางเทคนิค และแผนงานสร้างความยอมรับ คืออะไร
- คำถามที่ 2 มีขั้นตอนในการประเมินแรงต้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
- คำถามที่ 3 ในกรณีที่ไม่มีข้อมูล หรือข้อมูลไม่เพียงพอในการประเมินแรงต้านผู้มีส่วนได้เสีย มีวิธีการประเมินแรงต้านอย่างไร
- คำถามที่ 4 มีการนำผลการประเมินแรงต้าน ไปกำหนดแผนงานสร้างการยอมรับอย่างไร
- คำถามที่ 5 ผลการประเมินแรงต้านมีการเปิดเผยหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 6 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างกำหนดแผนงานสร้างการยอมรับมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คำถามผู้จัดการส่วน

- คำถามที่ 1 เมื่อท่านได้รับแผนงานในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียวรวมและแผนงานสร้างการยอมรับ ท่านได้ดำเนินการอย่างไรต่อไปในหน่วยงานของท่าน
- คำถามที่ 2 ท่านพบปัญหาในการรับดำเนินการหรือไม่

5. คำถามในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียวรวม

- คำถามที่ 1 เมื่อไรถึงจะมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และมีวิธีการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- คำถามที่ 2 มีผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงไปทำอะไร
- คำถามที่ 3 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คำถามผู้จัดการส่วน

- คำถามที่ 1 เมื่อท่านได้รับทราบถึงปัจจัยอื่นๆที่กระทบโครงการ ท่านได้ดำเนินการอย่างไรต่อไปในหน่วยงานของท่าน
- คำถามที่ 2 ท่านพบปัญหาในการรับดำเนินการหรือไม่

6. คำถามในขั้นตอนการตรวจสอบผลความคืบหน้าคำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียรวม

- คำถามที่ 1 มีวิธีการตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมอย่างไร
- คำถามที่ 2 ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- คำถามที่ 3 มีวิธีการประเมินผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP หรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 4 ในกรณีที่การประยุกต์ตัวแบบ CAP ไม่เป็นที่น่าพอใจ มีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- คำถามที่ 5 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประเมินผล มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คำถามผู้จัดการส่วน

- คำถามที่ 1 ท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานอย่างไร
- คำถามที่ 2 ท่านมีการสื่อสารผลการดำเนินงานกลับไปยังคณะทำงานอย่างไร
- คำถามที่ 3 ในกรณีที่ปฏิบัติแผนงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ท่านมีการดำเนินการอย่างไร
- คำถามที่ 4 ท่านพบปัญหาในการติดตามผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานท่านหรือไม่ และดำเนินการอย่างไร

7. คำถามในขั้นตอนการปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างคำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียรวม

- คำถามที่ 1 การปรับเปลี่ยนภายในบริษัทมีอะไรบ้าง อย่างไร
- คำถามที่ 2 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการปรับเปลี่ยนภายในบริษัท มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

คำถามผู้จัดการส่วน

คำถามที่ 1 หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง หลังจากที่มีการดำเนิน โครงการดังกล่าว

8. คำถามในภาพรวมของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP

คำถามกรรมการผู้จัดการ (Project sponsor)

- คำถามที่ 1 ประโยชน์ที่ได้รับมีอะไรบ้าง จากการที่บริษัทฯดำเนิน โครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 2 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมมีอะไรบ้าง
- คำถามที่ 3 จากข้อ 2 มีแนวทางแก้ไขอย่างไร
- คำถามที่ 4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมมีอะไรบ้าง
- คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์ต่อการดำเนิน โครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมและต่อบริษัทฯ อย่างไร
- คำถามที่ 6 ท่านคิดว่าท่านพอใจผลการนำตัวแบบ CAP มาใช้ในโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมหรือไม่ อย่างไร
- คำถามที่ 7 ท่านมีแนวความคิดที่จะขยายผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ไปยังโครงการอื่นๆ อย่างไร
- คำถามที่ 8 จากการติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมที่มีการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในโครงการอื่นๆ

คำถามผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (Project Leader)

- คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์อย่างไรต่อการดำเนิน โครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม
- คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนิน โครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมมากหรือน้อยแค่ไหน อย่างไร
- คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าการดำเนิน โครงการที่ประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP เทียบกับโครงการอื่นๆ มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

- คำถามที่ 4 ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียวรมมีอะไรบ้าง
- คำถามที่ 5 จากข้อ 4 มีแนวทางแก้ไขอย่างไร
- คำถามที่ 6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียวรมมีอะไรบ้าง

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียวรม

- คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์อย่างไรต่อการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียวรม
- คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าขั้นตอนใดในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP มีความยุ่งยากที่สุด เพราะเหตุใด
- คำถามที่ 3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียวรมมีอะไรบ้าง

คำถามผู้จัดการส่วน

- คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าถ้าไม่มีการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ท่านจะพบอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนดำเนินโครงการ และการปรับเปลี่ยนการทำงานต่างๆ ในหน่วยงานของท่านหรือไม่
- คำถามที่ 2 ท่านพอใจในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการหรือไม่

รายละเอียดการสัมภาษณ์

กรรมการผู้จัดการ

1. เหตุผลที่บริษัทฯ ดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม

- การใช้เตาเผาปูนซีเมนต์ในการกำจัดกากอุตสาหกรรมมีอยู่แล้วในต่างประเทศ ซึ่งพวกเขาทำกันมานานแล้ว ในประเทศญี่ปุ่นมีการผลิตปูนซีเมนต์ที่เรียกว่า ecocement ซึ่งเป็นปูนซีเมนต์ที่นำขยะชุมชนมาเผาพร้อมด้วยและถือเป็นวัตถุดิบตัวหนึ่งในปูนซีเมนต์ แต่เรายังไม่ถึงขั้นนั้น เพราะชุมชนยังไม่ยอมรับในเรื่องคุณภาพ และอาจจะมีปัญหาเรื่องการจัดการขยะประเภทนี้ด้วย กากอุตสาหกรรมบางตัวสามารถนำมาทดแทนวัตถุดิบและเชื้อเพลิงในการผลิตปูนซีเมนต์ได้ ช่วยทำให้เราลดต้นทุนด้วย

- เป็นไปตามนโยบายการเป็นผู้นำในการรักษาและรับผิดชอบต่อสังคม การที่เราเริ่มกำจัดทำให้อุตสาหกรรมทั้งหลายมีทางเลือกมากขึ้นในการส่งกำจัดกากของเสีย ซึ่งเดิมมักจะใช้วิธีการฝังกลบ ไม่นำรวมพวกนี้กลับมาทำผลิตภัณฑ์

2. เหตุผลที่บริษัทนำตัวแบบ CAP มาใช้ในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม

ตัวแบบ CAP เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่เข้ามาช่วงนี้พอดี เราจะไม่ใช่เครื่องมือตัวนี้ก็ได้ แต่ที่ผ่านมาก็เห็นอยู่แล้วว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับราชการและชุมชนรอบข้างเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่เสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมมันมีผลอย่างไร แ่งงานขออนุญาตรรรคาก็ลำบากอยู่แล้วแต่เราก็ได้รับอนุญาตทุกครั้งช้าบ้างเร็วบ้างก็แล้วแต่ความสัมพันธ์ ซึ่งไม่แน่นอน ไม่เป็นระบบ แต่ CAP มาช่วยทำให้เราคิดเป็นระบบ ช่วยให้เรามองเห็นสิ่งที่เราเคยมองแต่ไม่เป็นระบบ ให้มีความเป็นระบบมากขึ้น โอกาสหลุดก็น้อยลง เราไม่เคยมานั่งดูกันหลอกว่าใครจะได้รับผลกระทบแล้วจะส่งผลต่อเราไหม เราเคยแต่หัวนแห เข้าหาไปหมด เกี่ยวหรือไม่เกี่ยวข้องก็เข้าหา ซึ่งบางครั้งเสียเงินเสียเวลา

3. การประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม มีที่มาอย่างไร

ทาง บ. เจนเนอรอล อิเล็กทริกส์ (GE) นำมาเผยแพร่ให้เนื่องจากเราเป็นลูกค้า ไม่ใช่เราขาย เดี่ยว เขาจัดเป็น workshop โดยเชิญลูกค้าเข้าร่วม ซึ่งปูนส่งตัวแทนเข้าร่วม และนำมาขยายผลต่อให้โรงงานอื่นๆ ก็ลองมาทำกับโครงการนี้

4. บริษัทฯ ได้มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับตัวแบบ CAP ให้พนักงานกลุ่มใดบ้าง และถ่ายทอดอย่างไร

บริษัทฯ จัดสัมมนาขึ้น โดยครั้งแรกให้ตัวแทนที่เข้าร่วมสัมมนา กับ GE มาเล่าให้ฟัง และครั้งที่ 2 ก็คือการทำ CAP ในพหุอันย โดยจัดให้พนักงานระดับ T/P เข้าร่วม

5. ในฐานะที่เป็นผู้นำบริษัทฯ มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้าง ในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม

- การกำหนดประกาศทิศทางและนโยบายใหม่ของบริษัทฯ ในเรื่องการรับกำจัดของเสียอุตสาหกรรมด้วยเตาเผาปูนซีเมนต์ ให้พนักงาน ผู้รับเหมา หน่วยราชการ และชุมชน ได้ทราบ
- จัดตั้งทีมงานขึ้นมารับผิดชอบดำเนินการ และให้ทีมงานนี้เข้า CAP workshop ด้วย
- คอยกระตุ้น เป็นที่ปรึกษา ติดตามความคืบหน้า ไปดูว่าทีมงานมีปัญหาอะไรใหม่ ถ้าแก้ไขเองได้ก็แก้ไข ถ้าไม่ได้ก็ต้องช่วย
- ปรับโครงสร้างต่างๆ ให้รองรับงานใหม่ที่จะเกิดขึ้น ตั้งเป็นกะทำงานขึ้นมาทำก่อนเมื่อระบบเข้าที่ก็หาตัวผู้รับผิดชอบหลักอีกที
- อื่นๆ เช่น ประชานในพิธีต่างๆ ในกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการ จิบกาแฟชี้แจงข้าราชการผู้ใหญ่ และอื่นๆ

6. ในฐานะที่ท่านเป็น Project sponsor มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้าง และมีประเด็นใดที่แตกต่างจากบทบาทผู้นำบริษัทฯหรือไม่

บทบาทของ Project sponsor มันคนละอย่างกับผู้นำองค์กร เพราะผู้นำองค์กรเป็นภาพใหญ่หน้าที่บางส่วนเหมือนกัน แต่ Project sponsor จะเป็นเหมือนที่ปรึกษา และเป็นลูกค้ำไปในตัว คอยกระตุ้น ให้คำแนะนำกับทีมงาน และไปลูกค้ำที่ทีมงานจะนำข้อสรุปที่ได้ในแต่ละชั้นมาถามความคิดเห็นว่าตรงกับที่ต้องการหรือไม่

7. เหตุผลที่ตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม

ก็ไม่ว่าจะมีส่วนไหนทำ เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะ ทำเองก็ไม่ไหวมีงานอื่นๆเยอะ ก็ต้องหาตัวแทนที่มีความสามารถมาดำเนินการ

8. ท่านกำหนดตัว Project Leader และดูทีมอย่างไร

เรื่องนี้มันเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ก็เลยตั้งทีมงานที่เคยทำงานร่วมกันตอนทำ ISO14001 ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนระดับ T/P ขึ้นไปจากหน่วยงานต่างๆ ทุกส่วน

9. ท่านกำหนดทิศทางและรายละเอียดของโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวมอย่างไร

ได้กำหนดโจทย์ไปให้ทีมคิดคือ เป็นแนวทางนโยบายคร่าวๆ ทีมงานก็จะไปช่วยกันคิดและนำผลมาเสนอว่าตรงกับที่รับมอบหมายหรือไม่ จุดไหนไม่ใช่ก็บอกไปเพื่อแก้ไข ไม่ได้เป็นผู้กำหนดเองโดยตรงทั้งหมด

10. ท่านสื่อสารและติดต่อประสานงานกับคณะทำงานอย่างไร

- พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เช่นเรียกมาคุยกันในห้องทำงาน หรือคุยกันในห้องวิศวกร
- ทีมงานเข้ามาปรึกษา

- ผ่านที่ประชุมจัดการ

11. ในฐานะที่เป็นผู้นำบริษัทฯ ท่านได้ให้การสนับสนุนและกระตุ้นคณะทำงานอย่างไร

จัดหาทรัพยากรต่างๆ ให้ เช่น งบประมาณ การดูงานต่างๆ คน ข้อมูล และที่สำคัญคือการได้พูดคุยกันเพื่อรับรู้ถึงปัญหา และความรู้สึกของทีมงาน

12. ท่านติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสีรรวมอย่างไร

- ติดตามแบบไม่เป็นทางการ การพูดคุยต่างๆ
- ทีมงานเข้ามารายงานเอง ทั้งโดยตรงและผ่านคณะจัดการ
- จากบันทึกการประชุมต่างๆ

13. ท่านปรับโครงสร้างและระบบการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสีรรวมในประเด็นใด และอย่างไร

- ตั้งผู้รับผิดชอบ และทีมงาน เพื่อให้ไปทำการศึกษาวิธีการดำเนินงาน และพิจารณาข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการปรับ โครงสร้างต่อไป ส่วนวิธีการทำงานทีมงานดำเนินการกำหนดได้เองอยู่แล้วตามระบบเอกสารของ ISO9000

14. ประโยชน์ที่ได้รับมีอะไรบ้าง จากการที่บริษัทฯดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสีรรวม

- เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาสีสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการกำจัดกากของเสียที่ผิดกฎหมายให้น้อยลง
- มีรายได้จากการคิดค่ากำจัด และลดต้นทุนการผลิตสำหรับกากหรือวัสดุไม่ใช่แล้วบางตัวที่สามารถทดแทนเชื้อเพลิงหรือวัตถุดิบได้

15. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงภาพของเสีรรวมมีอะไรบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ความรู้ในขั้นตอนการดำเนินงานบางขั้นตอน ซึ่งได้มีการจัดดูงาน และให้หน่วยงานการพลังงาน บางชื่อมาเป็นที่ปรึกษา

16. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงภาพของเสีรรวมมีอะไรบ้าง

- การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ให้ข้อมูลอย่างโปร่งใส การดูของจริงในโรงงาน
- การทำความเข้าใจกับภาครัฐ
- ความทุ่มเทของทีมงาน และการได้รื้อคำแนะนำจากวิทยากร
- การให้ความสำคัญต่อ Stakeholder โดยนำ CAP มาใช้

17. ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม และต่อบริษัทฯ อย่างไร

- ช่วยให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบในการดำเนินโครงการ ทั้งขั้นตอนการทำงาน และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคคลอื่น
- ทำให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ละเลยการให้ข้อมูลต่างๆ ที่อาจจะเห็นว่าไม่จำเป็นในอดีต
- ช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมาย

18. ท่านคิดว่าท่านพอใจผลการนำตัวแบบ CAP มาใช้ในโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมหรือไม่ อย่างไร

พอใจ ที่เห็นพัฒนาการทางความคิดของทีมงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเท การดำเนินการอย่างเป็นระบบจนส่งผลให้โครงการสำเร็จ

19. ท่านมีแนวความคิดที่จะขยายผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ไปยังโครงการอื่นๆ อย่างไร ขยายผลแน่นอน แต่ต้องดูว่าโครงการใดเหมาะสม เพราะ CAP เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งเท่านั้น ถ้ามีเครื่องมืออื่นที่เหมาะสมกว่าก็ควรจะใช้เครื่องมืออื่นๆ แทน

20. จากการติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานของโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมที่มีการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในโครงการอื่นๆ

โดยภาพรวมแล้ว โครงการนี้มีการพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลกับโครงการ โดยเฉพาะการยอมรับของคนอย่างเป็นระบบ ในขณะที่โครงการอื่นๆ ไม่คำนึงถึงเท่าไรนัก หรือมีการพิจารณาแต่เป็นระบบ และคามสำคัญของการสื่อสารข้อมูลของโครงการที่ CAP จะเน้น แต่โครงการอื่นๆ ไม่นั่น

ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม

1. ในที่ท่านเป็น Project leader มีการแสดงบทบาทอะไรและอย่างไรบ้างในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม

- เป็นผู้นำกลุ่ม เป็นประธานในที่ประชุม
- เป็นผู้ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจในทีมงาน
- ดูแลภาพรวมของการทำงานของทีมงาน และการดำเนินโครงการ
- รายงานผลต่อ กจก.

2. ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสมาชิกทีมงานโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมหรือไม่
อย่างไร

เป็นผู้ที่กำหนดรายชื่อทีมงาน และเสนอต่อ กจก.

3. ท่านมีวิธีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานอย่างไร

ประชุมหารือกันภายในทีมงาน โดยกำหนดคาน้ำที่ความรับผิดชอบงานประจำเป็นหลัก
และมอบหมายเพิ่มเติมความถนัดหรือความชอบของแต่ละคน

4. ท่านมีวิธีการสร้างความเข้าใจกันภายในทีมงานในแต่ละขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ตัว
แบบ CAP อย่างไร

- การสร้างบรรยากาศที่-นื่องภายในทีมงาน มีการกำหนด Ground role ร่วมกัน

- การอภิปรายความเข้าใจของสมาชิกในทีมก่อนการพิจารณาต่างๆ

5. ท่านมีวิธีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมอย่างไร

ผ่านการประชุมร่วมกันระหว่างทีมงาน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะนำข้อมูลความคืบหน้ามา
รายงาน

6. ท่านมีวิธีการติดตามผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม
อย่างไร

ทีมงานจะร่วมกันประเมินสถานะในแต่ละขั้นตอนว่าอยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์วัดซึ่งจะ
ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำ และผลที่ได้รับ ขั้นตอนในต่ำกว่าควรจะเป็นทีมงานก็จะหาหรือถึงสาเหตุ
เพื่อดำเนินการต่อไป

7. ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์อย่างไรต่อการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสีย
รวม

- มีขั้นตอนและเครื่องมือในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน ช่วยในการคิดและดำเนินการ

- ช่วยให้มีการคิดถึงมุมมองอื่นๆ นอกเหนือจากขั้นตอนการทำงาน ผลกระทบต่างๆ การ
สื่อสาร

- เป็นที่สนใจของพนักงานระดับจัดการ เนื่องจากการประยุกต์แนวคิดใหม่

8. ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสีย
รวมมากหรือน้อยแค่ไหน อย่างไร

มีส่วนช่วยในระดับหนึ่ง ในกระบวนการดำเนินการที่เป็นระบบ ซึ่งเดิมก็มีการพิจารณากัน
อยู่แล้ว เช่น ข้าราชการระดับสูง ผู้นำชุมชน นักข่าว ก็มีการสร้างความสัมพันธ์อยู่แล้ว แต่เป็นแบบ
ทั่วๆ ไป ไม่เจาะจง แต่ CAP จะเจาะลงไปเจาะจงมากกว่า ช่วยให้สิ่งที่ทำชัดเจน และส่งผลต่อ
โครงการโดยตรง

9. ท่านคิดว่าการดำเนินโครงการที่ประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP เทียบกับโครงการอื่นๆ มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

แตกต่าง เพราะโครงการอื่นๆไม่เคยใช้ CAP โครงการอื่นๆไม่ค่อยมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เท่าโครงการนี้ และไม่มีการดำเนินถึงแรงดันที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ

10. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียวรมมีอะไรบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสียวรมมีอะไรบ้าง

- ความชัดเจนของผู้บริหาร และความต่อเนื่อง เนื่องจาก กจก. มีงานมาก ช่วงที่ไปธุรกิจบริษัทๆ นานๆ ก็เกิดสูญญากาศ บ้างเหมือนกัน แต่ไม่มากนัก เนื่องจากมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และความใกล้ชิดของทีมงานกับ กจก.

- ความรู้ ความเข้าใจของทีมงานในการดำเนินโครงการ และความเข้าใจในขั้นตอน CAP ไม่ค่อยตรงกันเท่าไร ต้องทำความเข้าใจก่อนดำเนินการ

คำถามสมาชิกคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียวรม

1. ในการกำหนดรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสียวรม มีวิธีการอย่างไร

- กจก. ให้โจทย์คร่าวๆ ในลักษณะของโครงการว่าต้องการผลลัพธ์อะไร แนวทางเป็นอย่างไร และให้ทีมงานมาขยายผลเอง

- ทีมงานใช้เครื่องมือของ CAP ที่เรียกว่า “SIPOC Process” แยกแยะกระบวนการออกมาประกอบด้วย supplier, input, process, output และ customer และพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำจัดของเสีย การขอใบอนุญาต เป็นต้น

- ทีมงานทำความเข้าใจร่วมกัน โดยใช้เครื่องมือ CAP “IS/IS NOT” ในการตั้งคำถามขึ้นใจใจว่า สิ่งใดใช่ และสิ่งใดที่ไม่ใช่ ในโครงการนี้

- สรุปลความเข้าใจ โดยให้แต่ละคนเขียนสิ่งที่ตนเองเข้าใจออกมาเป็นประโยคสั้นๆ หลังจากนั้นทีมงานจะหาคำที่เหมือนกันจากประโยคแต่ละคน มาสร้างเป็นประโยคที่สื่อความหมายของโครงการที่ดีที่สุด สั้น ได้ใจความ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งตามเครื่องมือ CAP ที่เรียกว่า “15 words flip chart”

- นำเสนอ กจก. เพื่อถามว่าสิ่งที่ทีมงานเข้าใจเป็นไปตามที่โจทย์ที่ กจก. ให้มาหรือไม่ คิดตรงกันระหว่างทีมงาน กับ กจก. หรือเปล่า

2. มีการสื่อสารถึงรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสียร่วมกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องต่างๆอย่างไร

ชี้แจงให้พนักงาน และผู้รับเหมาในโรงงานทราบถึงรายละเอียด และภารกิจของทีมงานนี้ที่มีต่อโครงการ และเป้าหมายของโครงการ ผ่านการชี้แจงของ กจก. ประกาศต่างๆ เสียงตามสาย ฯลฯ

3. ท่านมีวิธีการประเมินการตอบสนองพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และท่านพอใจกับพฤติกรรมที่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องตอบสนองต่อการสื่อสารของท่านหรือไม่

อาศัยการสังเกตพฤติกรรม และความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกทีมงานกับพนักงาน และ ผู้รับเหมา ชักถามระหว่างการพูดคุยทั่วไป

4. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการกำหนดรายละเอียดของโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

รายละเอียดที่ทำมาเสนอ กจก. ในช่วงแรกยังมีบางประเด็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งก็ต้องปรับความเข้าใจให้ตรงกัน แต่มีไม่มาก ไม่ใช่ประเด็นหลัก

5. มีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นความรู้สึกรักพนักงานและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดอารมณ์หรือความต้องการร่วม

ทีมงานได้สื่อสารความจริงในปัญหาของบริษัท แสดง โอกาสของการดำเนินโครงการที่มีผลต่อบริษัททั้งภาพลักษณ์ที่ได้ และการลดต้นทุน และทำความเข้าใจกับชุมชนภายนอก ถึงประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับ

6. ท่านมีวิธีการประเมินความอารมณ์ร่วมของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และท่านพอใจกับพฤติกรรมที่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องตอบสนองต่อการกระตุ้นของท่านหรือไม่

อาศัยการสังเกตพฤติกรรม และความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกทีมงานกับพนักงาน และ ผู้รับเหมา ชักถามระหว่างการพูดคุยทั่วไป

สำหรับบุคคลภายนอก ให้ผู้รับผิดชอบอาศัยความสนิทชากถามระหว่างทำกิจกรรมร่วมกัน

7. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างความต้องการร่วมของพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ความรู้สึกแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนสนใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ขณะที่บางคนไม่รับรู้ใดๆ ทั้งสิ้น ซึ่งดีที่คนพวกนี้ไม่ต่อต้านอะไร แต่คนพวกนี้จะสื่อสารออกไปผิดๆ จนเกิดข่าวลือ ซึ่งผลกระทบจะรุนแรงกว่า ก็ต้องชักจูงเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านเพื่อนพนักงานในชุมชนชี้แจงทำความเข้าใจผลที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชนและตัวเขาเอง

8. มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม

จะนำรายละเอียดที่ทำความเข้าใจกับ กจก. ในส่วนของผลลัพธ์ และเป้าหมายมาร่วมกันพิจารณาในที่ประชุมเพื่อหาภาพของการดำเนินโครงการ จุดวัดต่างๆ

9. มีวิธีการอย่างไร ในการทำให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจร่วมกันในภาพของวิสัยทัศน์ของโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม

- จัดทำสื่อต่างๆ ป้ายประกาศ เสียงตามสาย
- ให้ กจก. ชี้แจง ผ่านการเยี่ยมชมหน่วยงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้รับเหมาซักถาม
- ทีมงานชี้แจงตรงกับพนักงานหรือ ผู้รับเหมาที่ยังสงสัย
- ให้ กจก. ชี้แจงหน่วยงานภายนอก เช่น เข้าพบผู้ว่าฯ ที่ประชุมสภาอุตสาหกรรมจังหวัด

10. มีวิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของผลการดำเนินโครงการกับวิสัยทัศน์ของโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวมที่กำหนดขึ้นอย่างไร

เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ จะมีการระบุเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ คือการได้รับใบอนุญาตฯ ภายในมิถุนายน โดยไม่เกิดการต่อต้าน ซึ่งสามารถผลผลได้

11. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภาพของวิสัยทัศน์ของโครงการกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

การสื่อข้อความที่แต่ละคนเข้าใจไม่เหมือนกันจนเกิดข่าวลือ และเกิดความสับสนในข้อมูลข่าวสาร ก็ต้องคอยดูว่าเกิดข่าวลือขึ้นหรือไม่ ให้ทีมงานเข้าไปทำความเข้าใจ การที่ให้ กจก. เยี่ยมหน่วยงานเพื่อชี้แจงก็เป็นแนวทางหนึ่ง

12. เหตุผลที่มีการจัดทำทั้งแผนงานทางเทคนิค และแผนงานสร้างความยอมรับ คืออะไร

- แผนทางเทคนิคคือแผนการดำเนินงาน ถ้าไม่มีก็ไม่รู้ว่าจะทำอะไร เมื่อไรบ้าง
- แผนการสร้างการยอมรับมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแรงต้านให้ไม่มีผลต่อการดำเนินโครงการ

13. มีขั้นตอนในการประเมินแรงต้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

- ค้นหาว่ากลุ่มคนใดมีผลต่อโครงการ และหาว่าใครคือผู้มีอิทธิพลหลัก
- ประเมินผู้มีอิทธิพลหลักว่าคิดอย่างไรต่อโครงการ ตามที่มีข้อมูลอยู่

14. ในกรณีที่ไม่มีข้อมูล หรือข้อมูลไม่เพียงพอในการประเมินแรงต้านผู้มีส่วนได้เสีย มีวิธีการประเมินแรงต้านอย่างไร

- ให้ผู้ที่มีหน้าที่ติดต่อกับคนนั้นๆ ถามอย่างไม่เป็นทางการเพื่อดูท่าที
- ไม่รู้จริงๆ ก็คิดว่าต้านไว้ก่อน เป็นการป้องกัน

15. มีการนำผลการประเมินแรงดันไปกำหนดแผนงานสร้างการยอมรับอย่างไร

- กำหนดระดับแรงสนับสนุนของแต่ละคนหรือหน่วยงานที่เราต้องการ
- พิจารณาว่าใครด้านมาก ด้านน้อย ส่งผลต่อโครงการหรือไม่ โดยเทียบกับระดับที่เราต้องการ
- กำหนดมาตรการเพื่อทำเป็นแผนงานของแต่ละคนหรือหน่วยงาน
- กำหนดผู้รับผิดชอบ
- กำหนดช่วงเวลาที่ดำเนินการ
- กำหนดงบประมาณ

16. ผลการประเมินแรงดันมีการเปิดเผยหรือไม่ อย่างไร

ผลการประเมินจะไม่เปิดเผย เนื่องจากผลการประเมินถ้าหลุดออกไปอาจจะส่งผลกระทบต่อภายหลังได้ และมาตรการที่กำหนดจะเป็นลักษณะการห้ข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งบางกิจกรรมทำอยู่แล้ว แต่อาจจะเพิ่มประเด็นที่เกี่ยวข้อง

17. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการสร้างกำหนดแผนงานสร้างการยอมรับมีอะไรบ้าง และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

- งบประมาณสูงกว่าที่ตั้งไว้ ทำให้ต้องปรับรูปแบบแผนงานให้รองรับงบประมาณ
- ไม่สามารถกำหนดจุดวัดสิ่งที่ต้องการได้ ต้องกำหนดเป็นจำนวนกิจกรรมและจำนวนผู้เข้าร่วมแทน
- แผนงานมีมากจนไม่สามารถปฏิบัติงานครบทุกแผนตามเวลาที่กำหนด

18. เมื่อไรถึงจะมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และมีวิธีการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ไม่แน่นอน แต่หลังจากดำเนินงานไประยะหนึ่ง โดยประเมินร่วมกันในที่ประชุม

19. มีผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงไปทำอะไร

นำผลไปกำหนดสิ่งที่จะต้องทำนอกเหนือจากแผนงาน เช่น การตั้งทีมงานเพิ่มเติม โดยจะหารือกับ กจก. ก่อน

20. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

- ประเมินจากการคาดเดา คิดเอาเอง จึงกำหนดให้แสดงหลักฐานประกอบด้วย
- ใช้เวลามากในการประเมิน
- มาตรการบางตัวไม่สามารถดำเนินการได้ทันที ต้องปรับรูปแบบหรือยกเลิกไป

21. มีวิธีการตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมอย่างไร
- ผู้รับผิดชอบแผนงานสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาและแนวทางแก้ไข
 - สมาชิกทีมงานติดตามผลจากผู้รับผิดชอบ
 - สมาชิกทีมงานรายงานผลในที่ประชุม
 - ทีมงานรายงานผลให้ กจก. และ คณะจัดการ ที่จก. รายงานตรง และผ่านการประชุมจัดการ
22. ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- ผู้รับผิดชอบทำการวิเคราะห์สาเหตุ และดำเนินการแก้ไข และป้องกัน
 - ปรับแผนงานเพื่อชดเชยเป้าหมาย
 - แก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าเพื่อเร่งให้ได้เป้าหมาย
 - กรณีที่มีแนวโน้มกระทบต่อเป้าหมายหลัก หรือร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีการแก้ไข
23. มีวิธีการประเมินผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP หรือไม่ อย่างไร
- การประเมินผล ทีมงานจะประเมินผลร่วมกัน โดยดูกิจกรรมและผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน และจัดทำเป็นกราฟเพื่อแสดงผลในภาพรวม
24. ในกรณีที่การประยุกต์ตัวแบบ CAP ไม่เป็นที่น่าพอใจ มีวิธีการดำเนินการอย่างไร
- พิจารณาว่าเกิดจากปัจจัยข้อใด เช่น ไม่ดำเนินการตามแผน หรือทำแล้วแต่ไม่เกิดผล
 - ทีมงานจะร่วมกันกำหนดวิธีการที่จะต้องทำเพิ่มเติม เช่น สื่อสารเพิ่ม ทำกิจกรรมเพิ่ม
25. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการประเมินผล มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
- ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลเกินจริง ตัวเลขแสดงความคืบหน้าไม่สอดคล้องกับการดำเนินการ ทำการปรับปรุงวิธีการวัดผล โดยใช้การเฉลี่ยน้ำหนักในแต่ละขั้นตอน
 - ผู้จัดการแผนกไม่สนใจติดตามงาน เน้นเฉพาะงานในหน้าที่ ละเลยบางแผนงานไป ซึ่งต้องทำความเข้าใจ และหาสาเหตุว่าทำไมจึงไม่ดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นเพราะแผนงานไม่เหมาะสม ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่ชัดเจน แต่โดยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมี เนื่องจากแผนงานส่วนใหญ่จะเป็นแผนประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน หรือแผนงานติดตั้งเครื่องจักรก็มีการติดตามที่ชัดเจนเช่นกัน
26. การปรับเปลี่ยนภายในบริษัทมีอะไรบ้าง อย่างไร
- มีการเพิ่มนโยบายเกี่ยวกับการกำจัดกากวัสดุไม่ใช้แล้วลงนโยบายประจำปี
 - มีการกำหนดหน่วยงานดำเนินการรับ และกำจัด เพิ่มเติมจากงานประจำ

- มีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของสิ่งที่จะนำมากำจัด และวิเคราะห์หาผลกระทบต่อกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

- มีการกำหนดวิธีการกำจัดที่ต้องดำเนินการอย่างไร

- มีการสร้างเครื่องจักรเพื่อใช้ในการป้อนวัสดุที่ไม่ใช้แล้วเข้าในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

- พฤติกรรมการทำงานทั้งการเตรียมวัตถุดิบ และการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่มีการนำวัสดุที่ไม่ใช้แล้วเข้ามากำจัด มีการกำหนดมาตรการใหม่เพิ่มขึ้น รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป

27. ท่านคิดว่า อุปสรรคหรือปัญหา ในการปรับเปลี่ยนภายในบริษัท มีอะไรบ้างและท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

- การมอบหมายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในช่วงแรกงานไม่ประสานกัน เกี่ยงกันทำบ้าง หรือซ้ำซ้อนบ้าง ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องมากเกินไป ใช้การหารือร่วมโดยการจัด workshop

- ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานใหม่ ทำให้เกิดความล่าช้า

28. ท่านคิดว่าตัวแบบ CAP มีประโยชน์อย่างไรต่อการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม

- มีขั้นตอนต่างๆที่ชัดเจน บอกได้ว่าช่วงไหนควรจะทำอะไร

- ช่วยให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาถึงหน่วยงานอื่นๆ นอกเหนือจากชุมชนและราชการ

- ฝึกทักษะและกระบวนการคิด การทำงานที่มีระบบ

29. ท่านคิดว่าขั้นตอนใดในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP มีความยุ่งยากที่สุด เพราะเหตุใด
ขั้นตอนการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน เพราะแต่ละคนรับรู้ไม่เหมือนกัน และตีความก็ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะการเกิดข่าวลือ วัตถุประสงค์ล้าปาก

30. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม มีอะไรบ้าง

- การติดตามอย่างใกล้ชิดของ กกค.

- การสื่อสารข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใส มีที่มา ตรวจสอบได้ และเปิดเผยทุกระดับ และหน่วยงานภายนอก

- การมีต้นแบบ จากโรงงานอื่นๆ และการมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ

- ความทุ่มเทของทีมงาน

คำถามผู้จัดการส่วน

1. เมื่อท่านได้รับแผนงานในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมและแผนงานสร้างการยอมรับ ท่านได้ดำเนินการอย่างไรต่อไปในหน่วยงานของท่าน

- ทำการกระจายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในส่วน
- มอบหมายงานเป็นรายบุคคล สำหรับแผนงานที่อาศัยความสามารถเฉพาะตัว เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัว

2. ท่านพบปัญหาในการรับดำเนินการหรือไม่

- แผนงานบางตัวไม่ชัดเจนในจุดวัด
- ไม่มีรายละเอียดว่าต้องทำอะไรบ้าง บอกเพียงหัวข้อ ซึ่งต้องกลับไปทำความเข้าใจกับเจ้าของแผนงาน

3. เมื่อท่านได้รับทราบถึงปัจจัยอื่นๆที่กระทบโครงการ ท่านได้ดำเนินการอย่างไรต่อไปในหน่วยงานของท่าน

- ดูว่าเป็นจริงหรือไม่ มากแค่ไหน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือดำเนินการหรือไม่
- หารือกับผู้รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงตามที่ได้รับข้อมูล

4. ท่านพบปัญหาในการรับดำเนินการหรือไม่

- บางประเด็นไม่มีมูล ตรวจสอบแล้วไม่พบผลกระทบดังกล่าว
- ปรับแล้วแต่ไม่ส่งผลต่อโครงการ
- ไม่มีอำนาจในการดำเนินการ ต้องหารือกับ กกค.
- บางเรื่องเป็นการดำเนินการร่วมระหว่างหน่วยงาน ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ ซึ่งได้ให้ทีมงานเป็นผู้ประสานงาน

5. ท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานอย่างไร

- ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผ่านที่ประชุมส่วน
- มอบหมายให้วิศวกรติดตามความคืบหน้า
- ลงไปดูผลการดำเนินการเอง

6. ท่านมีการสื่อสารผลการดำเนินงานกลับไปยังคณะทำงานอย่างไร

- ส่งข้อมูลผ่านตัวแทนที่เป็นสมาชิกทีมงาน
- รายงานในที่ประชุมจัดการ

7. ในกรณีที่ปฏิบัติแผนงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ท่านมีการดำเนินการอย่างไร

- ค้นหาสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย และดำเนินการแก้ไข
- ปรับปรุงแผนงานให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
- จัดทำแผนงานฉุกเฉิน เพื่อรับกับความผิดปกติ

8. ท่านพบปัญหาในการติดตามผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานท่านหรือไม่ และดำเนินการอย่างไร

- ส่วนใหญ่ไม่ค่อยรายงานเป็นเอกสาร รายละเอียดไม่ครบถ้วน
- รายงานผลไม่ตรงประเด็น
- ตัวเลขแสดงผลการดำเนินงาน ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ดำเนินการ

9. หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง หลังจากที่มีการดำเนินโครงการดังกล่าว ส่วนผลิต

- มีการนำกากอุตสาหกรรมมากำจัดในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์
- วิธีการจัดเตรียมวัตถุดิบเปลี่ยนไป
- ต้องใช้กำลังพลเพิ่มในการดำเนินการ
- กระบวนการผลิตปูนยุ่งยากขึ้น
- มีเครื่องจักรเพิ่มขึ้น

ส่วนซ่อม

- มีการติดตั้งเครื่องจักรใหม่รองรับการกำจัดกากอุตสาหกรรม
- งานยกของหนักต้องไปทำหน้าที่จัดเตรียมกากอุตสาหกรรม
- การซ่อมเครื่องจักรในจุดที่มีเกี่ยวกับกากอุตสาหกรรม มีความยุ่งยากขึ้น มีมาตรการความปลอดภัยเพิ่มขึ้น

ปลอดภัยเพิ่มขึ้น

ส่วนส่งเสริมการผลิต

- ต้องทำการประสานงานเพื่อส่งไปตรวจสอบคุณภาพที่โรงงานแก่งคอย
- ต้องทำการจัดหาจากจากนิคมอุตสาหกรรม
- เป็นแม่งานในการจัดหาและดำเนินการกับกากอุตสาหกรรมในโรงงาน

10. ท่านคิดว่าถ้าไม่มีการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ท่านจะพบอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนดำเนินโครงการ และการปรับเปลี่ยนการทำงานต่างๆ ในหน่วยงานของท่านหรือไม่

เป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบ ซึ่งอาจจะเกิดการต่อต้านจากหน่วยงานที่เราคาดไม่ถึง งานอาจจะล่าช้ากว่ากำหนด แต่การทำความเข้าใจจะช่วยให้

11. ท่านพอใจในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการหรือไม่

CAP เป็นเครื่องมือที่ดีตัวหนึ่ง สามารถที่จะใช้ลดการต่อต้านหรือการขัดแย้งลงได้ ซึ่งน่าจะ
เป็นประโยชน์ในโครงการต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล	นายสิทธิชัย เทียนทอง
วัน เดือน ปีเกิด	26 สิงหาคม พ.ศ. 2518
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2539 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2543 เข้ารับการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2539-2542 วิศวกรเทคโนโลยีซีเมนต์และควบคุมคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรรมและโครงการ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2542-2545 วิศวกรส่วนเหมือง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน วิศวกรส่วนซ่อมบำรุง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved