

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ การประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับ
คุณภาพของเสียรวม : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย
(ลำปาง) จำกัด

ผู้เขียน นายสิทธิชัย เทียนทอง

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

รองศาสตราจารย์ชัยยศ สันติวงษ์

ประธานกรรมการ

อาจารย์พิชญ์ลักษณ์ พิชญกุล

กรรมการ

บทคัดย่อ

ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากขึ้นต่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำตัวแบบ CAP มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด และผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขของบริษัทฯ

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีขั้นตอนการประยุกต์ตัวแบบ CAP 7 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกรรมการผู้จัดการบริษัทฯ ในการกำหนดให้การปรับคุณภาพของเสียรวมด้วยกระบวนการผลิตปูนซิเมนต์เป็นทิศทางและนโยบายของบริษัทฯ และจัดตั้งคณะทำงานฯ รวมถึงการกำหนดรายละเอียดต่างๆ และเป้าหมายของการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความต้องการร่วม เป็นการกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการของพนักงาน ผู้รับเหมา และรวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของโครงการร่วมกันให้กับคณะทำงานฯ รวมถึงพนักงานและผู้รับเหมา รวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 การกระตุ้นด้วยความสำนึก ความรับผิดชอบ เริ่มจากการจัดทำแผนงาน ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานที่มีจุดมุ่งหมายให้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน 101 ภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2545 และแผนสร้างการยอมรับที่มีจุดมุ่งหมายลดแรงต้านต่อการดำเนินโครงการ เพื่อส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร เป็นการพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ภายหลังที่ดำเนินโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง โดยใช้ Force Field Analysis และจัดทำมาตรการตอบโต้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการในทางลบ

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบผลความคืบหน้า เป็นการตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียรวม โดยแบ่งเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของแผนงาน และการประเมินผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ภายหลังที่ดำเนินโครงการไปได้ระยะหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 7 การปรับเปลี่ยนระบบ และโครงสร้าง เป็นการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารงานของบริษัท ให้รองรับการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมหลังจากได้รับอนุญาตให้ดำเนินการปรับสภาพของเสียรวมด้วยกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ได้

ผลที่ได้ ภายหลังจากที่ประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP กับโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ทำให้พนักงาน ผู้รับเหมาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการเกิดการยอมรับ คณะทำงานฯ สามารถดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนงานการดำเนินงาน จนบริษัทฯ ได้รับใบอนุญาตฯ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2545 และสามารถดำเนินการปรับสภาพของเสียรวมได้ตั้งแต่วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยไม่เกิดการต่อต้านของบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ

ปัญหา คณะทำงานฯ ขาดความรู้ความชำนาญในการดำเนินโครงการและการประยุกต์ตัวแบบ CAP การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินโครงการไม่มีประสิทธิผล และความไม่สัมพันธ์กับระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินงาน ซึ่งบริษัทได้แก้ไข โดยจัดให้มีที่ปรึกษามาช่วยคณะทำงาน ปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารให้เป็นแบบสองทาง และจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้หน่วยงานได้แก้ไขข้อขัดแย้ง และความเข้าใจร่วมกัน

Independent Study Title CAP Model Application for Central Waste Treatment
Project: A Case Study of The Siam Cement (Lampang)
Co.,Ltd.

Author Mr. Sittichai Tientong

Degree M.B.A

Independent Study Advisory Committee

Assoc. Prof. Chaiyot Suntivong Chairperson

Lecturer Pichayalak Pichayakul Member

ABSTRACT

Ability to adapt for the changing of environment is an important factor to increase the potentiality of the organization's competition for the company's advantages. Thus the concepts of change management have an important role for firmness and sustainable growth of organizations.

The objectives of this independent study were explore the process of CAP model application for central waste treatment project, the results, the problems that occur during the process, and how to solve those problems.

The study found that The Siam Cement (Lampang) Co.,Ltd. had 7 major steps of the CAP model application as follows:

Leading change: the role of the board of management on determining the central waste treatment was a direction and a policy of the company. Then, the board set a working team, the details and the goals of the project.

Creating a need: motivated the employees, contractors , other peoples' participation to be a part of the project.

Shaping a vision: created the understanding about the project's vision for working team, employees, contractors, and other peoples who were effected from the project.

Mobilization Commitment: started from creating the plans of working that consisted of the plan for receiving the first central waste treatment plant license (No.101) within June 2002, and the plan for acceptance of the project to conduct by the organizations that involved.

Making Change Last : considered other factors that effected to the central waste treatment project after conducting for a while by using “Force Field Analysis” and then created the way to counter the negative effects.

Monitoring Progress: the result verification of the central waste treatment project, this process was divided into 2 steps: the progress of the project and the assessment of CAP model application.

Changing Systems & Structure: applied company’s structure and management system to support the central waste treatment project after receiving the license to conduct the waste treatment with cement production process.

The results after applying the CAP model to central waste treatment project made employees, contractors and stakeholder accept this project. The team can implement the project along the action plan until the company received the central waste treatment plant license (No.101) on August 8, 2002 and started to treat central waste with cement production process on September 11, 2002 without any resistance.

On the other hand, the main problems were from members of working team who didn’t have enough knowledge and skill concerning central waste treatment implementation and CAP model application, the ineffectiveness of the communication in the project, and the conflict over the departments. However, the company solved these problems by providing consultants to assist working team and improving communication form to be the two-way communication, and arranging workshop seminars to reduce the conflicts between the departments.