

## บทที่ 2

### แนวคิด หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาคีชีวะเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) หลักการศึกษาคีชีวะเคราะห์องค์การ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ TQM การศึกษาคีชีวะเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปและการกำหนดประเด็นในการศึกษาคีชีวะวิจัยเพื่อออกแบบประยุกต์ใช้ TQM ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM)

ในการนำเสนอส่วนนี้ จะเป็นการศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้คือ 1) เกริ่นนำ 2) ความหมายและขอบข่าย 3) ความเป็นมา 4) หลักการสำคัญ 5) ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และ ISO 9000 6) หลักการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ และ 7) ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM กับ Malcolm Baldrige National Quality Award

#### เกริ่นนำ

ในปัจจุบันเราจะพบวาทกรรมต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามหาวิธีการต่างๆ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป ท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน มุ่งให้ได้คุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพของการบริการ ในปัจจุบันนี้สิ่งที่เรามักจะได้ยินเสมอๆ คือคำว่า "การยกเครื่ององค์กร" "การปฏิรูป" หรือ "การริเอนจিনিเริง(Reengineering)" ซึ่งเป็นแนวคิดของการรื้อปรับระบบการทำงานทั้งระบบ เป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบบหน้ามือเป็นหลังมือ (Breakthrough Improvement) ในขณะที่เดียวกันก็มีอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นกระบวนการบริหารในลักษณะทำนองเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน คือ การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การหรือที่เรียกว่า Total Quality Management หรือนิยมเรียกกันโดยย่อว่า TQM ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Continuous) โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพอใจ (Customer satisfaction) โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน

TQM มีวิวัฒนาการในด้านความคั่งมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรม ซึ่งแนวคิดเดิมถือว่าการผลิตจะมีคุณภาพได้จะต้องมีการตรวจสอบต้องมี Inspection หรือ จะต้องผ่านการตรวจสอบส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นการผลิตแล้ว ต่อมาแนวคิดได้เปลี่ยนไปสู่การควบคุมคุณภาพ (Quality Control หรือ QC) ซึ่งจะเน้นที่กระบวนการทำงาน หรือที่กิจกรรมการผลิต เป็นกิจกรรมที่เน้นการค้นหาหรือตรวจสอบข้อผิดพลาดในการทำงาน (Detection) เพื่อหาทางแก้ไข

แนวคิดนี้เริ่มเปลี่ยนไป เมื่อผู้ผลิตเริ่มมองเห็นว่าจะต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และสินค้าได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ โดยมีระบบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ซึ่งมุ่งเน้นการป้องกัน (Prevention) ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากผลิตหรือให้เกิดน้อยที่สุด มุ่งสู่สิ่งที่เรียกกันว่า Zero Defect มากกว่าเป็นการตรวจสอบหาความผิดพลาดเพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือลดจำนวนของเสีย

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีแนวคิดที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ และให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพในทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) หรือ Total Quality Management ระบบดังกล่าวนี้ที่ประเทศญี่ปุ่นเรียกว่าการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control :TQC) พฤติกรรมที่สำคัญของระบบนี้ก็คือเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) แนวคิด TQM นี้ได้มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อองค์การมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization) ได้ประกาศใช้ระบบคุณภาพหรือ เรียกว่า มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เมื่อ ค.ศ. 1987 (พ.ศ.2530)

การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การหรือ TQM ในที่นี้แปลมาจากคำว่า Total Quality Management เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุกด้าน ทุกขั้นตอน และในทุกกิจกรรมในทุกส่วนขององค์การ การปรับปรุงคุณภาพนั้นถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกๆ คน ที่จะต้องให้ความร่วมมือและรวมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เริ่มการทำให้ถูกต้องตั้งแต่การเริ่มงานครั้งแรก (Right the First Time) ทั้งนี้ เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น และให้เป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Customers) เป็นหลักสำคัญ

**หลักสำคัญของ TQM ก็คือ การมีระบบการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ และผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการ**

หลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การคือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือลูกค้า ให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอแบบต่อเนื่อง และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารคุณภาพขององค์การ

ในภาคปฏิบัติการนำ TQM ไปใช้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพตามระบบ TQM ให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนและกิจกรรมที่มุ่งทำให้การทำงานมีคุณภาพ และให้เป็นที่ยอมรับกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน จากนั้น จะต้องกำหนดแผนและกิจกรรมที่จะทำให้นโยบายที่ประกาศบรรลุผลตามระบบงานคุณภาพ ซึ่งจะต้องแสดงรายละเอียดของการทำงานโดยเอกสารอย่างเป็นระบบอธิบายกิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิด TQM ที่เป็นระบบมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นระบบที่เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องให้มีความยืดหยุ่นและมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติได้สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

TQM นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ใ้องค์การประเภทต่างๆ ทั้งองค์การเอกชน องค์การของรัฐ องค์การขนาดใหญ่ องค์การขนาดเล็ก รวมทั้งองค์การทางการศึกษา เนื่องจาก TQM มีความยืดหยุ่นสามารถปรับวิธีการหรือกิจกรรมให้เหมาะสมกับองค์การต่างๆ ได้ ประโยชน์ที่จะได้รับสำหรับหน่วยงานที่นำแนวคิด TQM ไปใช้ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องและการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือลูกค้า ให้ผู้รับบริการหรือลูกค้าได้รับผลงานตอบสนองตามความต้องการและความคาดหวัง คำนึงถึงความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยบุคลากรขององค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

#### **ความหมายและขอบข่าย**

คำว่า "การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management)" นี้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้อธิบายความหมายในลักษณะต่างๆ เช่น ออกแลนด์ (John Oakland, 1989:14-15) อธิบายว่า TQM เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นทางด้านธุรกิจโดยรวม ทั้งการจัดองค์การกิจกรรม ฯลฯ เป็นความพยายามที่จะใช้กระบวนการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

แบงก์ (John Bank, 1992:1.23) ได้ อธิบายแนวคิด TQM สรุปได้ว่า เป็นแนวคิดที่มุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า (The requirement of the customer) โดยมีหลักสำคัญคือให้ความมั่นใจว่าการทำงานสามารถป้องกันข้อผิดพลาดได้ (to achieve defect-free work most of the time) ด้วยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่การทำครั้งแรก (Right first time)

โรดิส (Lewis A. Rhodes, 1992:80) อธิบายว่า การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นคุณค่าพื้นฐาน เป็นความรู้ในการนำกระบวนการบริหารของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสามารถ ไปใช้ในการบริหาร โดยการประยุกต์และสร้างสรรค์ให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใ้องค์การ

แมคคอมมาซด์ (Shaun McCormack,1992:45) กล่าวว่า TOM เป็นปรัชญาที่มุ่งทำให้ลูกค้าพอใจสูงสุด มีเป้าหมายเพื่อจัดความไม่สอดคล้องกับต้นทุน และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการผลิตและบริการ

แซลลิส (Edward Sallis,1993:26) กล่าวว่า TOM เป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพ มุ่งให้สมาชิก(บุคลากร)ทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดคุณภาพของสินค้า(The customer is sovereign) TOM จะรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ (quality assurance) การขยายและพัฒนาแนวคิด (extends and develops)

เจฟฟรีส์(David R. Jeffries,1993) กล่าวว่า TOM คือความเข้าใจและวิธีการผสมผสานวิธีการบริหารต่างๆ ภายใต้ความต้องการของลูกค้า และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ลักษณะของกิจกรรมคุณภาพจะถูกกำหนดโดยลูกค้า

ฟลูต(Robert L. Flood,1993) กล่าวว่า TOM คือการทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ในองค์กร (Total) เกี่ยวข้องกับคุณภาพ (Quality) และเกี่ยวข้องกับการบริหาร (Management)

โรส (Joel E. Ross,1993) กล่าวว่า TOM คือ การผสมผสานหน้าที่ (functions) และกระบวนการทั้งหมดในองค์กรภายใต้ผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายคือ ความพอใจของลูกค้า

บาวด์ และคณะ (Greg Bounds and others,1994:61,796) อธิบายว่า TOM หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคุณภาพ (The quality process)ที่เป็นคุณภาพของการผลิตและคุณภาพของผลผลิต เป็นระบบการบริหารที่มุ่งเพิ่มความพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง(continual increase in customer satisfaction)

โกสท์ (Davis L. Goetsch,1994) กล่าวว่า TOM เป็นกิจกรรมที่มุ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยที่ทุกคนในองค์กรเกี่ยวข้องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน มุ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานในทุกๆ ระดับ ซึ่ง โกสท์ เชื่อว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นเป้าหมายของการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ

วิลเลียม (Richard L. Williams,1994:1-2) อธิบายว่า คำว่า TOM เป็นลักษณะของการใช้คำให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่น่าสนใจ(buzzwords)เป็นลักษณะธรรมชาติของการบริหารในอเมริกาที่มุ่งให้ทุกคนสนใจและเอาใจใส่ และเป็นเครื่องหมายแสดงถึงการเปลี่ยนแปลง(signal change) ซึ่งเดิมการผลิตทางอุตสาหกรรมของอเมริกาได้มุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้มากกว่าเน้นคุณภาพของการผลิตและบริการ เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นโดยเฉพาะการนำเข้าจากญี่ปุ่น ทำให้ชาวอเมริกาต้องหันมาสนใจการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จนเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในระยะต่อมา วิลเลียมได้อธิบายว่า TOM เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดการ

ปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร(create constantly improving quality) เป็นลักษณะ(style)ของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและบริการ

ราเดสกี (John L. Hradesky,1995:2-3)กล่าวว่า TOM เป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้ายที่ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่า ปรัชญาและกระบวนการในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TOM เป็นยุทธวิธี(tactics)การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้างที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนรวมและมีพันธะรับผิดชอบ(Involved and Committed)

ความหมายของTQM นักวิชาการได้อธิบายในลักษณะของแนวคิด หลักการ วิธีการ สรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร( Total Quality Management) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานทุกส่วนทุกกิจกรรม ตลอดทั้งวงจรหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุกๆ ด้านขององค์กร เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น ทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน การปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน เป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งทำให้เกิดความพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก

การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรหรือโดยรวม(TQM)เป็นกระบวนการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ "การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right first time) " เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มแรก ดังนั้นในขั้นตอนอื่นๆ จึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาแก้ไข สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การสร้างคุณภาพจะช่วยลดต้นทุนและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคหรือลูกค้า มีบางคนกล่าวว่า "คุณภาพ คือความพอใจของลูกค้า" การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ

เนื่องจากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มีพื้นฐานมาจากวิวัฒนาการของการผลิตและบริการที่มุ่งทำให้เกิด"คุณภาพ" ดังนั้น เพื่อความเข้าใจในแนวคิดนี้ ในที่นี้จะนำคำอธิบายของนักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของคำว่า "คุณภาพ" มาอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

ราเดสกี (John L. Hradesky : 1995) ได้อธิบายคำว่า "คุณภาพ" ว่าเป็นความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการ และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เบสเตอร์ฟิลด์และคนอื่นๆ (Dale H. Besterfield and Others,1995:5-6) ได้อธิบายว่าคุณภาพ เป็นสัดส่วนของการปฏิบัติกับความคาดหวัง เขียนเป็นสมการได้ว่า

$$Q = P/E \quad \text{เมื่อ } Q = \text{คุณภาพ (Quality)}$$

P = ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

E = ความคาดหวัง (Expectations)

ไฟเกนบวม (Armand V. Feigenbaum,1991:7) กล่าวว่า คุณภาพ คือการตัดสินใจของผู้บริโภค ไม่ใช่วิศวกรตลาด หรือ ผู้บริหารทั่วไป เป็นประสบการณ์จริงของผู้บริโภคเกี่ยวกับการผลิตหรือบริการ ซึ่งวัดจากความต้องการตามสภาพหรือความรู้สึก คุณภาพมุ่งไปที่ความพอใจของลูกค้า และแนวคิดหลักของคุณภาพจะต้องมีการควบคุม

แซลลิส (Edward Sallis,1993:24 ) อธิบายสรุปได้ว่า คุณภาพมีความหมายแยกได้ 2 แนว คือ คุณภาพที่เป็นจริง (quality in fact) เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและคุณภาพตามการรับรู้ (quality in perception)เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการและความพอใจสูงสุดของผู้บริโภค คุณภาพจะเป็นไปตามความเห็นของผู้บริโภค

โกสซ์ (Davis L. Goetsch and Stanley Davis,1994:4)กล่าวว่า คุณภาพ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับ การผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะดีและเหมาะสมกว่าเดิม เมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนไปคุณภาพก็เปลี่ยนไปโดยมุ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

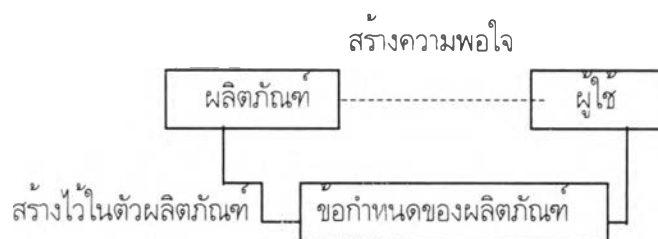
อดิศักดิ์ พงษ์กุลผลศักดิ์ (2527:1) อธิบายว่า คุณภาพมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเก่า คุณภาพ หมายถึง ระดับที่ผลิตได้มาตรฐาน ไม่ได้ยึดความพอใจของลูกค้าแต่ยึดผลิตภัณฑ์ที่ผลิตต้องได้มาตรฐานที่กำหนด แนวคิดสมัยใหม่ ยึดระดับความพึงพอใจหรือความเหมาะสมของผู้บริโภค ผู้บริโภคกำหนดมาตรฐานการผลิต ผู้บริโภคพอใจในการใช้ผลิตภัณฑ์

ดำรง ทวีแสงสกุลไทย (2533:293) อธิบายว่า คุณภาพ มีความหมายใน 2 ประเด็น คือ คุณภาพในความหมายดั้งเดิมและความหมายใหม่ คุณภาพในความหมายเดิม หมายถึง ระดับของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน

สอดคล้อง



ความหมายใหม่ หมายถึง ความพอใจของผู้ใช้หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการใช้งาน



คิวงค์ จังคศิริ (2536:1) ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้บรรยายเรื่องในวันมาตรฐานโลก (14 ตุลาคม 2536) เรื่อง "ISO 9000 สำคัญอย่างไร" กล่าวถึงความหมายโดยทั่วไปว่า คุณภาพ หมายถึง ความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเมื่อลูกค้านำสินค้าไปใช้แล้วจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความปลอดภัยด้วย

วรภัทร์ ภูเจริญ (2538) ได้อธิบายว่า ความหมายคำว่า "คุณภาพ" จะขึ้นอยู่กับคนให้ความหมายว่าเป็นผู้ซื้อหรือผู้ขาย และการให้ความสำคัญในสินค้าหรือบริการ เช่น คุณภาพในความหมายของผู้บริโภค คือ การสนองความต้องการ ราคาถูก ไร้ใจได้ ส่งสินค้าได้ทันเวลา ปลอดภัย ทนทานและลูกค้าพอใจ ในทัศนคติของผู้บริโภคโดยทั่วไปแล้ว คุณภาพจะหมายถึง ความสอดคล้องกับความต้องการที่กำหนด เหมาะกับการใช้งาน ของถูกต้อง ตรงเวลา ราคายุติธรรมและถูกที่ คุณภาพในความหมายที่ วรภัทร์ ภูเจริญ กล่าวถึงนั้นเป็นความหมายที่ถูกกำหนดอย่างเป็นทางการโดยระบบคุณภาพ ISO 8402:1992 กำหนดว่า "คุณภาพ" เป็นคุณสมบัติทั้งหมดของสินค้าหรือบริการที่บ่งบอกความสามารถในการที่จะสนองตอบความต้องการที่ระบุไว้หรือคาดหวังไว้ คำว่า ความต้องการที่ระบุไว้ หมายความว่า "ถูกต้องตามข้อกำหนด" ส่วน คำว่า ความคาดหวัง หมายความว่า "ถูกต้องตามวัตถุประสงค์" ความหมายคำว่า "ทั้งองค์การหรือองค์กรวมหรือโดยรวม(Total)" ดำรง ทวีแสงสกุลไทย (2533:297) อธิบายว่ามีความหมาย 3 ประการ คือ

- 1) เป็นกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมในองค์การที่ต้องการทำให้เกิดคุณภาพ
- 2) เป็นการร่วมมือกันของทุก ๆ ฝ่ายในองค์การ
- 3) เป็นการร่วมมือกันของทุกระดับในองค์การ

สรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่ต้องการและคาดหวังไว้ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเหมาะกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

ส่วนคำว่า "การจัดการหรือการบริหาร(Management)" มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ดाल (Ernest Dale,1966:4) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการใช้สิ่งต่าง ๆ ดำเนินการผ่านบุคคลอื่น ๆ

ไฮแมน และสกอต (Tho Haimann and William Scott .1974:6) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทางสังคมและเทคนิคในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ใช้อิทธิพลจากบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

روبินส์ (Stephen Robbins.1982:9) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการนำกิจกรรมที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการกระทำของบุคลากรอื่น

เลวิส (James Lewis.1983:4) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นศิลปะที่นำเอาสิ่งต่าง ๆ โดยให้บุคลากรเป็นผู้กระทำ

แคสท์ และโรเซนชไวท (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig,1985:5) กล่าวว่า การบริหาร เป็นรูปแบบการทำงานด้วยความรู้สึกนึกคิด โดยบุคลากรในองค์การ รวมถึงการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากรเพื่อสำเร็จตามจุดประสงค์

จุง (Kae H Chung,1987:10) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมกิจกรรมขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สโตเนอร์ และ ฟรีแมน (James A.F. Stoner and R. Edward Freeman.1989:3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บาร์โธล และ มาร์ติน (Kathryn M. Bartol and David C. Martin,1991:6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จโดย การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ และการควบคุม

โบฟ และคนอื่น ๆ (Cocertland Bove'e and others,1993:5) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยประสิทธิภาพและการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมองค์การในด้านบุคลากร กายภาพ งบประมาณและแหล่งข้อมูล

จากความหมายของการบริหารที่นักวิชาการได้ให้ความหมาย พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการใช้ทรัพยากรผ่านบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ



### ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM)มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเรื่อง"คุณภาพ" จากการอธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพของโกสท์ และ เดวิส (Goetsch and Davis,1994:9)ในหนังสือเรื่อง "Introduction to Total Quality" และสุรศักดิ์ นานานุกูล(ม.ป.บ.:75-82)ในหนังสือเรื่อง "คู่มือ QCหลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่น" ลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ สรุปได้ดังนี้ เมื่อปี ค.ศ.1903 Frederick Taylor ชาวสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ต่อมาในปี ค.ศ.1911 Taylor ได้ตีพิมพ์หนังสือ " The Principles of Scientific Management "และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษา Time and Motion

ในปี ค.ศ.1924 Dr.Shewhart แห่งบริษัท Bell Telephone ก็ได้เขียนตำรา เรื่อง "การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ" ซึ่งเป็นการเริ่มควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ statistical quality control ในหนังสือ "Economic Control of Quality of Manufactured Products" ในปี ค.ศ.1931 ซึ่งเป็นการนำความรู้ทางสถิติมาใช้ควบคุมคุณภาพ

ต่อมาปี ค.ศ.1940 W Edward Deming ก็ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ใน The U.S. Bureau of the Census ในปีถัดมาซึ่งเป็นสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาได้ทำเอกสาร " การควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงคราม " โดยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ "

ในปี ค.ศ.1949 ญี่ปุ่นได้เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า "สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น" (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้พัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Control : TQC) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบทันเวลาพอดี (Just In Time) ปี ค.ศ. 1950 W Edward Deming ก็ได้นำหลักการคุณภาพไปเผยแพร่ให้กับวิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย

ในปี ค.ศ.1951 Joseph M.Juran ได้ตีพิมพ์หนังสือ "The Quality Control Handbook" ออกมาเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพได้รับการพัฒนาเรื่อยมา จนกระทั่งปี ค.ศ.1970 Philip Crosby ได้นำแนวคิดเรื่องความผิดพลาดเป็นศูนย์หรือเรียกว่า "Zero defect (ZD)" มาเผยแพร่ หลังจากนั้นก็ได้มีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องการควบคุมคุณภาพอีกหลายเรื่อง เช่น "Quality is Free"เขียนเมื่อปี ค.ศ.1979 เรื่อง "Quality,Productivity and Competitive Position"เขียนโดย W. Edward Deming เมื่อปี ค.ศ.1982 และเรื่อง Quality Without Tears : the Art of Hassle-Free Management เขียนโดย Philip Crosby เมื่อปี ค.ศ.1984 เป็นต้น

ในปี ค.ศ.1988 หน่วยงานทางทหารของสหรัฐได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้

ในทางทหาร ซึ่งเป็นการเริ่มมองคุณภาพโดยรวมในองค์กร ในที่สุดแนวคิด total quality ก็ได้ถูกนำไปสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 เป็นต้นมา

การพัฒนากระบวนการเกี่ยวกับคุณภาพได้เริ่มอย่างจริงจังในประเทศทางตะวันตกเมื่อประมาณปลายทศวรรษ 1970 เนื่องจากเกิดภาวะการขาดดุลทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่น เริ่มจากประเทศอังกฤษ เป็นเหตุผลที่เกิดจากความต้องการด้านคุณภาพของลูกค้าทางด้านธุรกิจซึ่ง Drucker (อ้างถึงใน Nichols,1993:50) เรียกว่าการสร้างลูกค้า การสร้างลูกค้าเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญและพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้ลูกค้าพอใจ

ในระยะก่อนปีทศวรรษ 1700 คุณภาพเป็นเรื่องของทักษะของคน (Crafts) ในสมัยที่มีการปฏิรูปอุตสาหกรรม แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มชัดเจนมากขึ้นเมื่อ มีการนิเทศโรงงาน(Shop Supervisors)ในช่วงทศวรรษที่ 1800 และในระยะต่อมาการผลิตจะเป็นไปในลักษณะของการตรวจสอบหลังการผลิต(Inspection) ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่า สินค้าที่ผลิตนั้นใช้ได้หรือไม่ และในช่วงทศวรรษ 1970 แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ(Total Quality Control:TQC) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางเป็นแนวคิดที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพในทุกระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ตลอดจนการบริหารให้เกิดคุณภาพด้วย โดยมุ่งการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก สร้างนิสัยแห่งการปรับปรุง และมุ่งความสมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน (วรภัทร์ ภูเจริญ , 2538)

ในการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด TQC เป็นลักษณะของการทำให้เกิดคุณภาพในทุกระดับมีการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ รวมทั้งการบริหาร คำว่า Total Quality Control หรือ TQC เป็นคำที่ ไฟเกนบวม (Feigenbaum,1983 อ้างถึงใน Miller, 1995:8)นำมาใช้พร้อมกับคำว่า Total Quality Management หรือ TQM โดยนิยาม คำว่า TQC ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำ 3 เรื่องมาผสมผสานกันได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ(quality-development) การรักษาคุณภาพ (quality-maintenance) และการปรับปรุงคุณภาพ (quality-improvement) ส่วนคำว่าการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(Total Quality Management) ไฟเกนบวม ได้อธิบายในลักษณะที่เป็นหน้าที่ขององค์การที่นำหลักการของ TQC มาใช้โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการผลิตและการบริการซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจและเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความก้าวหน้าทางธุรกิจ (health and growth)และความสามารถทางด้านเศรษฐศาสตร์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน ให้คุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จากหลักการนี้องค์การมาตรฐานอุตสาหกรรมสากล ได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพ (Quality System)โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสู่การปฏิบัติระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ 1987

### หลักการสำคัญของ TQM

การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นปรัชญาด้านการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งเป็นความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคและวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นความพึงพอใจในประสิทธิภาพการลงทุนโดยการใช้ศักยภาพสูงสุดของคนงานทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ออกแลนด์ (John Oakland,1989:14) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของTQMสามารถประยุกต์ใช้ในองค์การได้ แอกาวัล (Sumer Aggarwal,1993) อธิบายว่า TQM เป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคคล เป็นการดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด กิจกรรมต่างๆ จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงคุณภาพการผลิต

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับ องค์การต้องใช้หลักพื้นฐานด้านการบริหารร่วมกันและจัดอุปสรรคของหน่วยงาน เน้นการฝึกอบรมและการศึกษากาการบริหารจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพ มีความยืดหยุ่น ตั้งราคาสมเหตุสมผล การบริหารต้องมองไปที่ความเหมาะสมของการผลิตที่มีคุณภาพที่ระดับต้นทุนต่ำสุด ซึ่งเท่ากับการมองไปที่ความต้องการของผู้รับบริการด้วย ครอสบี (Crosby อ้างถึงใน Barne G. Dale .1994:14) ได้กล่าวถึงระดับคุณภาพว่า คุณภาพสูงสุด คือ การลดต้นทุน เพิ่มกำไร (reduces costs and raises profit)

ดाल(Barne G. Dale,1994) ได้กล่าวถึงนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ที่สำคัญว่าได้แก่ เดมิง(W.Edward Deming) ไฟเกนบวม(Armand V.Feigenbuam) จูรัน (Joseph M.Juran) ครอสบี (Phillip B.Crosby) นอกจากนี้ แบงค์ (John Bank) ได้กล่าวถึงนักวิชาการอีก 2 คนที่มีชื่อเสียงด้านนี้ คือ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) และ คอนเวย์ (William E.Conway)

เดมิง(W. Edward Deming) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร(Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ(Quality Policy) 14 ประการ หรือเรียกว่า Deming's 14 point ( อ้างใน Oakland,1989:287 ; Walton,1989 ; Bank,1992:66-67 ; Sallis,1992:48-49 ;Dale,1994:16 ; Goetsch,1994:22 ; William,1994:8-11) สรุปได้ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ

- 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต
- 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
- 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ
- 6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน
- 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8) จัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น
- 9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอะไร(How to ) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ
- 11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ
- 12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในทำงาน
- 13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 14) ปฏิบัติงาน(Take action)ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนร่วมมือกันและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

จัวร์น (Joseph M.Juran) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เขียนหนังสือ " The Quality Control Hanbook" เมื่อปี ค.ศ.1951ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับTQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ (John S. Oakland,1989:289 ; John Bank,1992:70 ;Dale, 1994 : 19 )

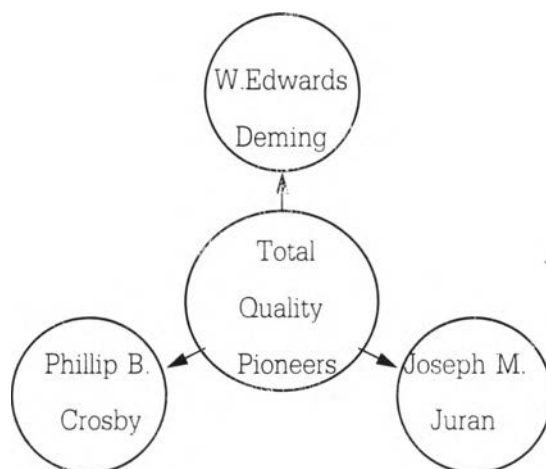
- 1) การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
- 2) การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนดทีมงานและ การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ
- 4) การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- 5) ดำเนินกิจกรรมที่จะนำสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
- 6) รายงานผลการปฏิบัติงาน
- 7) รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 8) นำผลงานเผยแพร่
- 9) บันทึกผลการปฏิบัติงาน
- 10)รวมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงาน of ทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

ครอสบี (Philip B. Crosby) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือเรื่อง "Quality is Free" (เมื่อปี ค.ศ.1979) และเรื่อง "Quality Without Tears: the Art of Management" (เมื่อปี ค.ศ.1984) ได้กล่าวถึงโครงการการลดความสูญเสีย(Zero defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของครอสบี (Philip Crosby's 14 steps to quality หรือ Crosby's 14 steps quality improvement programme ) ดังนี้ (John Bank, 1992:76-80 ; Edward Sallis, 1992 : 53 ; Barne G. Dale,1994:15 ;Davis L. Goetsch,1994:27 )

- 1) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management commitment)
- 2) การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน (Quality improvement team)
- 3) การวัดคุณภาพ (Quality measurement)
- 4) การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of quality evaluation)
- 5) การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality awareness)
- 6) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective action)
- 7) การรวมกันทำโครงการ Zero defects (Establish an ad hoc committee for zero defects progarmme)
- 8) การฝึกอบรม (Supervisor training)
- 9) การจัดวันคุณภาพงาน(Zero defects day)

- 10) การกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting)
- 11) การขจัดความผิดพลาด (Error cause removal)
- 12) การสร้างจิตสำนึก (Recognition)
- 13) การรวมกันสร้างคุณภาพ (Quality councils)
- 14) การตรวจสอบ(การใช้)เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ (Do it over again)

นักวิชาการ ที่เป็นผู้บุกเบิกหรือนำแนวคิดเกี่ยวกับ TOM มาใช้จนแพร่หลาย คือ เดมิ่ง จูรัน และครอสบี ทั้ง 3 ท่านนี้ โททส์ ( Davis L. Goetsch,1994:18-19) เรียกว่า ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers) และได้เขียนสรุปเป็นแผนภาพไว้ดังนี้



ที่มา:Goetsch,Davis L. and Davis,Stanley. **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity,Compettiveness.** New York : Maxwell Macmillan Inc.,1994:19

จากแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการทั้งสามท่าน มีลักษณะดังรายละเอียดในตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

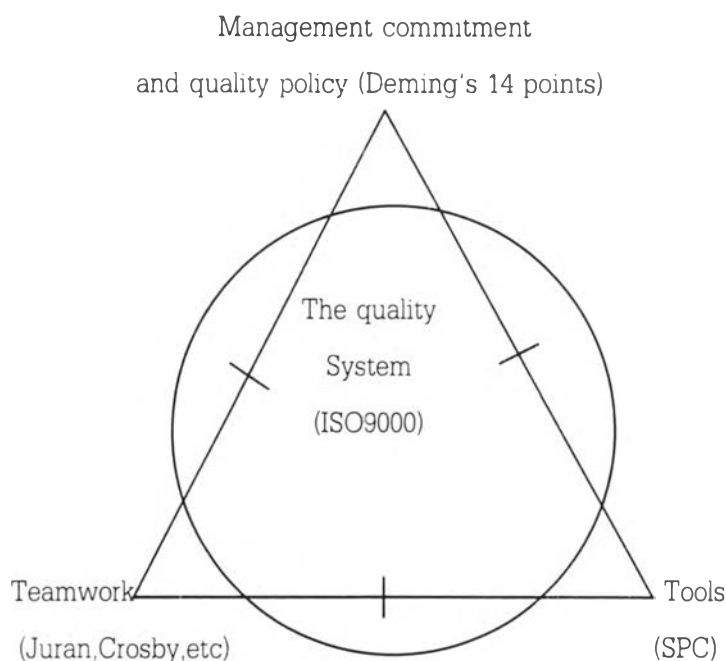
ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์แนวคิดและหลักการ TOM ของนักวิชาการสามท่าน

แนวคิดและหลักการ	เดมิ่ง	จูรัน	ครอสบี
1) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน	/	/	/
2) ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ	/	-	-
3) ยึดมั่นในหลักการพื้นฐานขององค์การ	/	-	-
4) สร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพ	/	-	-
5) ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างต่อเนื่อง	/	/	-
6) จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	/	/	/
7) มุ่งการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ	/	-	-
8) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น	/	-	-
9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม	/	/	/
10) เน้นวิธีการทำงานให้ถึงเป้าหมาย	/	/	-
11) มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ	/	/	-
12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ สร้างความรับผิดชอบ	/	/	/
13) สนับสนุนการศึกษาอบรมของบุคลากร	/	/	/
14) การสร้างความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพ	-	/	/
15) ดำเนินโครงการเพื่อแก้ปัญหา	-	/	/
16) รายงานความก้าวหน้า	-	/	/
17) แสดงความสำนึกรับผิดชอบ	-	/	/
18) นำแสดงผลที่สื่อความเข้าใจได้	-	/	-
19) เก็บบันทึกความสำเร็จ	-	/	-
20) การวัดคุณภาพ	-	-	/
21) การประเมินค่าของคุณภาพ	-	-	/
22) การร่วมกันทำโครงการ Zero defects	-	-	/
23) การจัดวันคุณภาพงาน	-	-	/
24) การตรวจสอบ(การใช้)เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ	-	-	/

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านนี้ จะเห็นได้ว่า หลักการที่สอดคล้องกัน ได้แก่เรื่อง การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีหลักการที่สำคัญๆ อื่นๆ ที่อย่างน้อย มี 2 ท่านที่กล่าวถึงสอดคล้องกัน คือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

ดाल (Barne G. Dale. 1994:20) ได้อธิบายข้อแตกต่างของแนวคิดนักวิชาการทั้ง 3 ท่านไว้ว่า ครอสบี เน้นในเรื่อง Company-wide motivation เดมมิง เน้นเรื่อง Statistical process control จูรัน เน้นเรื่อง Project Management ดังนั้น การนำแนวคิดของเฉพาะคนใดคนหนึ่งไปใช้ จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด ควรที่จะนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) ได้มีนักวิชาการ คือ ออกแลนด(John S. Oakland,1989) เสนอรูปแบบของ TQM ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM โดยมีรูปแบบดังนี้



ที่มา : Oakland, John S. **Total Quality Management**. London: Butterworth-Heinemann Ltd., 1989: p.299



จากรูปแบบแนวคิดดังกล่าว มีที่มาเกี่ยวข้องที่สำคัญ ๆ ได้แก่ หลักการบริหาร 14 ข้อของ เดมมิง ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ส่วนแนวคิดของ Juran และ Crosby จะเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และรูปแบบนี้จะพบว่ามีในแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO 9000 และ Tools หรือการใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Process Control:SPC) เป็นแนวทางในการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยการใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

ในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีกระบวนการสร้างทีมงาน (Team Building)และการพัฒนาทีมงาน (Team Development) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งของตนเอง ของกลุ่มและขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในความหมายของคำว่า "การสร้างทีมงาน(Team Building)"และ คำว่า "การพัฒนาทีมงาน(Team Development)" มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ เช่น Koontz และ Wehrick(1988) Hodge และ Anthony (1988) Ivancevich and Others (1989) Mondy and Others (1990) Gibson and Others (1991) Robbins (1992) Luthans (1992) และ Newstrom and Davis (1993) ได้อธิบายความหมายของการสร้างทีมงาน สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้รับมอบหมาย เป็นวิธีการส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนการพัฒนาทีมงาน(Team Development)นั้น Kast and Rosenzweig (1985) และ Northcraft and Neae (1990) ได้อธิบายสรุปไว้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการรวบรวมกลุ่มบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเน้นกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะการทำงานของสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ(Organization Development) จะเห็นได้ว่า การสร้างทีมงานจะเน้นการรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนาทีมงานจะมุ่งเน้นทักษะการทำงานของสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

การใช้กระบวนการทางสถิติ SPC (Statistical Process Control) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยการใช้กระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้ได้แก่

- ตารางตรวจสอบ (Check sheet)เป็นตารางที่ออกแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล

- การจำแนกแจกแจง(Stratification)คือการนำข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่เก็บรวบรวมได้มาจำแนกแจกแจงเพื่อดูความถี่หรือหาค่าเฉลี่ยของข้อมูล

-แผนภูมิพาเรโต(Pareto Diagram)เป็นแผนภูมิแสดงมูลเหตุที่สำคัญโดยใช้ ตารางตรวจสอบ แล้วจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามสาเหตุ และนำมาจัดอันดับโดยนำสาเหตุที่มีความถี่สูงสุดแสดงไว้ ซ้ายมือ สาเหตุรองลงมาแสดงไว้ชิดทางขวามือ นอกจากนี้ แผนภูมิพาเรโตยังแสดงเส้นกราฟสะสมไว้ ด้วย

-ฮิสโตแกรม(Histogram)คือแผนภูมิที่แสดงความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามตัวแปรตัวหนึ่ง

-กราฟ(Graph) คือ ภาพที่ใช้แทนคำพูด หรือข้อความโดยทำให้ผู้อ่านเข้าใจความหมาย มีหลายชนิด เช่น กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ เป็นต้น เทคนิคที่มีลักษณะเดียวกัน คือ Control Chart

-แผนผังก้างปลา(Fish-bone Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุและ ผลของการแก้ปัญหา

-แผนภูมิสหสัมพันธ์(Correlation Analysis)เป็นแผนภูมิวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว

การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นวิธีการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์การหรือ หน่วยงานนั้นๆ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทางสถิติและผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแสดงให้เห็น ชัดเจน

### องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM

คำว่าองค์ประกอบที่สำคัญของTQM (The Key elements of TQM)ในที่นี้หมายถึงสิ่งที สำคัญที่จะทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในลักษณะต่างๆ กัน เช่น พิซิต สุขเจริญ พงษ์ (2537:270) โททส์(Davis L. Goetsch,1994:14) วิลเลียม (Richard L. Williams, 1994:26-30) ดาเล (Barrie G. Dale,1994:10-13)เวนทรา็บ (Donold Weintraub,1993:39-42) และ แซลลิส (Edward Sallis,1992:131-135) ซึ่งสรุปคำอธิบายของแต่ละท่านได้ดังนี้

พิซิต สุขเจริญพงษ์ (2537-270) กล่าวว่า องค์ประกอบ TQM มี 3 ประการ คือ

1. ระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System)
2. การควบคุมกระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

โททส์ (Davis L. Goetsch,1994:14) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพโดยรวม ว่ามีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ

1. ผู้บริโภค (Customer Focus)
2. การตระหนักในคุณภาพ (Obsession with Quality)
3. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach)
4. การมีข้อผูกพันระยะยาว (Long-Term Commitment)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
6. ปรับปรุงระบบอยู่เสมอ (Continual Improvement of Systems)
7. การศึกษาอบรม (Education and Training)
8. อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต (Freedom through Control)
9. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนมีมติเดียว (Unity of Purpose)
10. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement and Empowerment)

ment)

วิลเลียม(Richard L. Williams,1994:26-30) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM มี 3 ประการ คือ

1. เครื่องมือ (Tools)
2. เทคนิค (Techniques)
3. การฝึกอบรม (Training)

ดाल (Barrie G. Dale,1994:10-13) อธิบายว่า TQM มีองค์ประกอบที่สำคัญ (The key elements of TQM) ดังต่อไปนี้

1. ภารกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Commitment and leadership of the chief executive officer)
2. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and organization)
3. การใช้เครื่องมือและเทคนิค (Using tools and techniques)
4. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and training)
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Involvement)
6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
7. การวัดผลและการรับข้อมูลย้อนกลับ (Management and feedback)
8. การเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture change)

เวนทราบ(Donold L. Weintraub,1993:39-42) กล่าวถึง องค์ประกอบของ TQM 5 ประการที่บริษัทต่าง ๆ นำมาใช้ประสบผลสำเร็จ คือ

1. ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
2. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Total Involvement)

3 การวัดผลงาน (Measurement,

4 การสนับสนุนที่เป็นระบบ (Systematic Support)

5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

แซลลิส (Edward Sallis,1992:131-135) กล่าวถึง ระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. การพัฒนาหน่วยงานหรือการวางแผนกลยุทธ์ (Institution development or strategic plan)

2. นโยบายคุณภาพ (Quality policy)

3. อำนาจอหน้าที่ทางการบริหาร (Management responsibility)

4. การจัดการคุณภาพ (The quality organization)

5. การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ (Marketing and publicity)

6. การรับเป็นสมาชิก (Inquiries and admission)

7. การแนะนำหน่วยงาน (Introduction)

8. การใช้หลักสูตร (The delivery of the curriculum)

9. การปัจฉิมนิเทศ (Guidance and counseling before exit)

10. การบริหารหลักสูตร (The Management of Learning)

11. การออกแบบหลักสูตร (Curriculum design)

12. การบริหารบุคลากร (Staffing, Training and development)

13. การให้ความเสมอภาค (Equal opportunities)

14. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

15. การบริหารจัดการ (Administrative arrangements)

16. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง (Institution review)

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางวิเคราะห์องค์ประกอบของ TOM ที่สำคัญที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปองค์ประกอบ TOM

องค์ประกอบ TOM	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	เซลล์ิส
1. ระบบการบริหารคุณภาพ	/	-	-	-	-	/
2. การควบคุมกระบวนการทางสถิติ	/	-	-	/	-	-
3. การทำงานเป็นทีม	/	/	-	/	-	-
4. ผู้บริโภค (Customer Focus)	-	/	-	-	-	-
5. ตระหนักในคุณภาพ	-	/	-	-	-	-
6. ใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์	-	/	-	-	-	-
7. การมีข้อผูกพันระยะยาว	-	/	-	-	-	-
8. ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	-	/	-	-	/	/
9. การศึกษาและการฝึกอบรม	/	-	/	/	-	-
10. อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต	/	-	-	-	-	-
11. วัตถุประสงค์ชัดเจน	/	-	-	-	-	-
12. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม	/	-	-	-	-	-
13. เครื่องมือ	-	-	/	-	-	-
14. เทคนิค	-	-	/	-	-	-
15. มารทิจและภาวะผู้นำของผู้บริหาร	-	-	-	/	-	/
16. การวางแผนและการจัดองค์การ	-	-	-	/	-	/
17. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	-	-	-	/	/	-
18. การวัดผลและรับข้อมูลย้อนกลับ	-	-	-	/	-	/
19. การเปลี่ยนวัฒนธรรม	-	-	-	/	-	-
20. ความพอใจของลูกค้า	-	-	-	-	/	-
22. การวัดผลงาน	-	-	-	-	/	-
23. การสนับสนุนที่เป็นระบบ	-	-	-	-	/	-
24. นโยบายคุณภาพ	-	-	-	-	-	/
25. การตลาดและการเผยแพร่สู่สาธารณะ	-	-	-	-	-	/
26. การรับเป็นสมาชิก	-	-	-	-	-	/
27. การแนะนำหน่วยงาน	-	-	-	-	-	/
28. การใช้หลักสูตร	-	-	-	-	-	/
29. การปัจฉิมนิเทศ	-	-	-	-	-	/

ตารางที่ 2 สรุปองค์ประกอบ TOM (ต่อ)

องค์ประกอบ TOM	พิชิต	โกทส์	วิลเลียม	ดाल	เวนทริบ	เซลล์ิส
30. การบริหารหลักสูตร	-	-	-	-	-	/
31. การออกแบบหลักสูตร	-	-	-	-	-	/
32. การให้ความเสมอภาค	-	-	-	-	-	/
33. การพิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง	-	-	-	-	-	/

จากตารางมีประเด็นสำคัญของ TOM ที่นักวิชาการอย่างน้อย 2 ท่านได้กล่าวถึงสอดคล้องกัน คือ ระบบการบริหารคุณภาพ การทำงานเป็นทีม การศึกษาและการฝึกอบรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้กระบวนการทางสถิติ การกิจและภาวะผู้นำ การวางแผนและการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการวัดผลและรับข้อมูลย้อนกลับ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะมีประเด็นที่กล่าวถึงความหมาย หลักการ และองค์ประกอบของTOM ในลักษณะแตกต่างกัน การนำแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ TOM มาใช้กำหนดเป็นระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ หลักการพื้นฐาน และองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) นักวิชาการที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ค่อนข้างชัดเจน ได้แก่ เทนเนอร์และดีโรว์ (Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro,1992) โดยได้กล่าวถึงรูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ TOM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รูปแบบนั้นจะต้องประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement) ในทุกๆ ส่วนขององค์การ
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ(Fundamental principles)มี 3 ประการ คือการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า(Customer Focus)หรือผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)และการเข้ามีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ( Total Involvement)
3. องค์ประกอบ (Elements) ได้แก่
  - 3.1 ภาวะผู้นำ(Leadership)
  - 3.2 การศึกษาและการฝึกอบรม(Education and Training)
  - 3.3 โครงสร้างบริหารสนับสนุน (Supportive Structure)

3.4 การติดต่อสื่อสาร(Communications)

3.5 การพิจารณาความชอบ(Reward and Recognition)

3.6 การวัดผล (Measurement)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

ในส่วนของหลักการสำคัญของ TQM สรุปได้ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1). การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
- 2). การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
- 3). ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)

อีกส่วนหนึ่งในเรื่ององค์ประกอบหลัก TQM ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลอาจสรุปได้ว่าประกอบด้วย

- 1.ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
- 3.โครงสร้างที่สนับสนุน (Supportive Structure)
- 4.การติดต่อสื่อสาร (Communications)
- 5 การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition)
- 6 การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement)
- 7 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ในการบริหารงานตามแนวคิด TQM ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการในเรื่องที่เป็นพันธะผูกพันและความรับผิดชอบในการบริหารงาน หลักการดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ เดมิ่ง(W.Edward Deming) ซึ่งเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น หลักการนี้เรียกว่า Deming' 14 Management Principles ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้าง

วัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์การ เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการพอใจ 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ 6) จัดการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 8) ขจัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น 9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร(How to ) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ 11) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ 12) กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในงาน 13) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ 14) ปฏิบัติงาน(Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกัน และฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

การบริหารคุณภาพมีเทคนิคปฏิบัติที่สามารถใช้กับกิจกรรมการบริหารในหน่วยงานตามแนวคิดของ Deming ซึ่งได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ 4 กระบวนการ หรือเรียกว่าวงจร PDCA ดังนี้( อัมพิกา ไกรฤทธิ.2534 )

P=Plan = วางแผน หมายถึง ขั้นตอนการวางแผนเพื่อเลือกปัญหาตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหา

D=Do = ปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการแก้ปัญหาและนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C=Check = ตรวจสอบ หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหา โดยเก็บข้อมูลก่อน และหลังแก้ไขมาดูว่าได้ผลอย่างไร ตรงตามเป้าหมายหรือไม่



A=Action =แก้ไข หมายถึง ขั้นตอนการนำวิธีแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐาน เพื่อยึดถือปฏิบัติต่อไป เป็นการกำหนดมาตรการเพื่อกำจัดปัญหาให้หมดไปอย่างถาวร

### ระบบคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM

เมื่อกล่าวถึงคำว่า"ISO"ทานที่คลุกคลีกับงานด้านธุรกิจและงานด้านอุตสาหกรรม ส่วนมากจะรู้จักคำว่า"ISO" เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ "คุณภาพ" ของการผลิตและบริการที่ทั่วโลกยอมรับ และนำมาใช้เป็นระบบมาตรฐานคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ถ้าพิจารณาความหมายของคำว่า ISO แล้ว วรภัทร์ ภูเจริญ (2538ก:7) และริชาร์ด บาร์เรตต์ เคลเมนต์ส (1993;แปลโดย วิฑูรย์ สิมะโชคดี, มปป) ได้อธิบายว่า เป็นรากศัพท์ภาษากรีก แปลว่า"เท่ากัน" ในที่นี้ ISO เป็นคำย่อมาจากคำว่า The International Standardization for Organization เป็นองค์การมาตรฐานสากลที่หลายประเทศเป็นสมาชิก องค์การนี้ได้มีการประชุมรวมของสมาชิก และจัดทำชุดมาตรฐานระบบคุณภาพ เมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยใช้รหัส ของชุดมาตรฐานนี้ว่า อนุกรมมาตรฐานISO 9000 โดยจำลองมาจากมาตรฐานการบริหารระบบคุณภาพของอังกฤษ และแคนาดา (วรภัทร์ ภูเจริญ,2538ข:9)

ในเรื่องเดียวกันนี้ จอห์นสัน(Perry L. Johnson,1993:6) ก็ได้อธิบายว่า ISO 9000 เป็นผลิตผลขององค์การมาตรฐานสากล(ISO)เป็นเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานระบบคุณภาพ ไม่ใช่มาตรฐานของผลิตภัณฑ์(Product) ซึ่งสอดคล้องกับที่ พูลพร แสงบางปลา(2536:2) อธิบายความหมาย ISO 9000 ไว้ว่า เป็นระบบบริหารคุณภาพที่นานาชาติรับรอง เป็นวิธีที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต และทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม นอกจากนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2538ข:12) ได้อธิบายว่า ISO 9000 คือ กฎ หรือกติกา หรือข้อปฏิบัติที่เข้ากับบุคคลในการทำงาน ทำให้เราสามารถเรียนรู้งานที่เราทำได้ดียิ่งขึ้นและมั่นใจได้ว่าทำงานได้อย่างถูกต้อง ลูกค้ำพอใจ

ลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของ ISO 9000 ก็คือ เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับระบบงานที่ทุกแผนกต้องให้ความสำคัญกับงานด้านเอกสาร เน้นการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ในเอกสาร เปิดโอกาสให้มีการแก้ไขปรับปรุงวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการผลิตและวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา

ริชาร์ด บาร์เรตต์ เคลเมนต์ส (1993; แปลโดย วิฑูรย์ สิมะโชคดี,มปป:40) ได้อธิบายว่ามาตรฐาน ISO 9000 คือ ข้อกำหนดสำหรับระบบการบริหาร ที่มุ่งอธิบายกระบวนการทำงานที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพ มีลักษณะยืดหยุ่นสามารถปรับให้เหมาะกับองค์การประเภทต่างๆ ได้ ผลจากการดำเนินกิจกรรมตามข้อกำหนดดังกล่าวจะได้ผลงานหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปก็คือ ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสากลที่นานาชาติรับรอง เป็นระบบที่เน้นให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม เน้นระบบงานและให้ความสำคัญกับงานด้านเอกสาร ตลอดจนการปฏิบัติตามที่กำหนดในเอกสาร มีความยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการผลิตและวิธีการทำงาน

### ประวัติความเป็นมาของ ISO 9000

แนวคิดที่เกี่ยวกับระบบคุณภาพที่พัฒนามาเป็นมาตรฐาน ISO 9000 นั้น วิฑูรย์ ลิมะโชคดี (มปป 45-47 แปลจาก Richard Barrett Clements, 1993) ได้อธิบายประวัติและที่มาของ ISO 9000 ไว้ว่าเป็นแนวคิดของการประเมินคุณภาพ เมื่อครั้งสงครามโลกครั้งที่ 2 ปี ค.ศ. 1943 ซึ่งพันธมิตรโดยกองทัพอังกฤษได้พัฒนาและกำหนดคุณสมบัติที่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้อย่างสม่ำเสมอซึ่งเป็นมาตรฐานประกันคุณภาพในปลายปี ทศวรรษ 1960 ก็ได้พัฒนาไปสู่มาตรฐานระบบคุณภาพที่เรียกว่า อนุกรม AQAP (American Quality Assurance for Products) ซึ่ง วรภัทร์ ภูเจริญ (2538:10) กล่าวว่า อนุกรม AQAP ได้รับการตีพิมพ์ เมื่อปี 1968 และต่อมา ปี ค.ศ. 1970 กระทรวงกลาโหมประเทศอังกฤษก็ได้ยอมรับและกำหนดเป็นอนุกรม DEF-STAN-05 (Defence Standard -05)

ในปี 1972 สถาบันมาตรฐานอังกฤษ ได้จัดพิมพ์มาตรฐาน BS 5179 "แนวทางการประกันคุณภาพ" ถัดมาในปี 1974 ได้มีการจัดทำมาตรฐาน BS 5179 "แนวทางการปฏิบัติ และประเมินระบบประกันคุณภาพ" และถูกยกเลิกในปี 1981 หลังจากมีการออกมาตรฐานฉบับใหม่ คือ BS5750 "ระบบคุณภาพ" ในปี 1979 และในช่วงปี 1983-1986 มาตรฐาน BS5750 ได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าว (ค.ศ. 1979-ค.ศ. 1987) ได้มีการอภิปรายและมีผลงานจำนวนมากเกี่ยวกับมาตรฐานของระบบคุณภาพเกิดขึ้นหลายประเทศในกลุ่มประชาคมยุโรปเริ่มเข้าใจและยอมรับคุณค่าของระบบบริหารคุณภาพซึ่งมีมาตรฐานเหมือนกัน ในปี ค.ศ. 1987 มาตรฐานอนุกรม ISO 9000 ก็ถูกจัดพิมพ์ขึ้นโดยได้รวมขอบข่ายมาตรฐานดั้งเดิมเพิ่มเข้าไปและอธิบายมาตรฐานชุดใหม่และประกาศใช้ ภายหลังกลุ่มประชาคมยุโรปได้นำไปใช้โดยจัดทำเป็นอนุกรมมาตรฐานในรหัสว่า EN 29000 ต่อมาสหรัฐอเมริกาได้นำไปใช้ภายใต้ชื่อรหัสว่า ANSI/ASQC Q-90 (American National Standard Institute / American Society for Quality Control) (วิฑูรย์ ลิมะโชคดี, มปป: 47 แปลจาก Richard Barrett, 1993) สำหรับประเทศไทย ได้นำระบบมาตรฐานนี้มาใช้เมื่อปี พ.ศ. 2534 เป็นต้นมา โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (สมอ) ใช้รหัสระบบมาตรฐานนี้ว่า มอก 9000-2534

### คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพใน ISO 9000

ในมาตรฐาน ISO 9000 จะมีเอกสารอธิบายถึงคำนิยามและความหมายของคำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ ซึ่งเอกสารนั้นมีรหัสว่า ISO 8402:1992 นอกจากนี้ยังมีคำที่สำคัญๆ ที่จะต้องทำความเข้าใจ เช่น คำว่า การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ ระบบคุณภาพ นโยบายคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ คำเหล่านี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2538:4-6) และพูลพร แสงบางปลา (2536: ก-จ) ได้นำมาอธิบายสรุปได้ ดังนี้ คือ

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หมายถึง กิจกรรม และกลวิธีการปฏิบัติหรือเทคนิคการดำเนินการเพื่อสนองความต้องการด้านคุณภาพ รวมถึงการวัด การตรวจสอบและทดสอบที่มุ่งควบคุมทั้งวัตถุดิบนำเข้า กระบวนการผลิต และการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ และเป็นการกำจัดสาเหตุของการปฏิบัติที่ไม่น่าพอใจ

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้ที่จะให้หลักประกันว่าสินค้าหรือบริการเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ โดยองค์การจะต้องมีการบริหารระบบคุณภาพ เพื่อที่จะให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ถูกดำเนินไปอย่างมีระบบและตามแผนงานที่วางไว้

ระบบคุณภาพ (Quality System) หมายถึง ระบบโครงสร้างขององค์กร ความรับผิดชอบวิธีดำเนินการ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะนำมาใช้เพื่อนำนโยบายคุณภาพไปดำเนินการให้บรรลุผล

นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานด้านคุณภาพที่ผู้บริหารระดับสูงแถลงไว้อย่างเป็นทางการซึ่งแสดงให้เห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายขององค์กรเกี่ยวกับคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การบริหารงานที่แสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายคุณภาพไปดำเนินงาน เป็นลักษณะของการบริหารที่สนับสนุนนโยบายคุณภาพ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดทรัพยากร การวางแผนคุณภาพ การดำเนินงาน การประเมินค่า และการแสดงความรับผิดชอบต่อฝ่ายบริหาร

ในการนำระบบมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้ เราจำเป็นต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของระบบ ISO 9000 เสียก่อน เกี่ยวกับเรื่องนี้ พูลพร แสงบางปลา (2537:1-3) ได้อธิบายว่า แท้จริงแล้วระบบ ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงด้านคุณภาพที่กำหนดไว้ และสามารถที่จะทำได้ มีการควบคุมวงจรการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบโดยมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ได้ผลิตผลที่เชื่อถือได้ เป็นระบบที่เน้นในเรื่องเอกสาร การปฏิบัติการใด ๆ ต้องมีการบันทึกเพื่อใช้ในการตรวจสอบ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา เราเรียกวาระบบเอกสาร ซึ่งประพนธ์ ผาสุขยัต (2538 :15) ได้อธิบายว่า ระบบเอกสารมี 4 ระดับ คือ

1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) เป็นเอกสารที่ถือว่าสำคัญที่สุด ซึ่งต้องเขียนรายละเอียดของระบบบริหารอย่างชัดเจน ลักษณะของรายละเอียดจะบอกถึงนโยบาย เป็นเอกสารที่จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง มุ่งตอบคำถามว่าทำไมต้องทำ (Why)

2) แนวทางการดำเนินงาน (Procedures) เป็นคู่มือที่อธิบายกระบวนการปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมรายละเอียดว่า ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด เป็นเอกสารที่อธิบายถึงกลยุทธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดทำโดยผู้บริหาร หรือทีมผู้บริหาร

3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารที่อธิบายวิธีการทำงานว่า ทำอย่างไร โดยฝ่ายหรือแผนกที่รับผิดชอบงานนั้นๆ เป็นผู้จัดทำ

4) เอกสารบันทึก (Form and Records) เป็นเอกสารที่บันทึกว่าได้ทำอะไรไปแล้ว (What was done) จัดทำโดยผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักฐานในการวิเคราะห์หรือตรวจสอบต่อไป

นอกจากระบบเอกสารดังกล่าวแล้ว หลักการที่สำคัญของการจัดทำระบบ ISO 9000 ก็คือ จะต้องมีการ "เขียน" ว่าเราจะทำอะไร เขียนแล้วต้อง "ทำ" ตามที่เขียนไว้ ทำแล้วต้อง "บันทึก" ผลที่ได้ทำไป และมีการ "ติดตาม" ตรวจสอบประเมินผล เพื่อนำผลการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 จะมีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ (1) ส่วนที่วาดด้วยคำนิยามและความหมาย (ISO 8402) (2) ส่วนที่วาดด้วยแนวทางการเลือกใช้การบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ (ISO 9000) (3) ระบบบริหารและข้อกำหนด กับแนวทางการนำไปใช้ (ISO 9004) และ (4) ระบบการประกันคุณภาพที่มีการออกไปรับรอง (ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003)

ส่วนที่1 เป็นเอกสารที่รวบรวมคำนิยามและความหมายของคำที่จะใช้อธิบายส่วนประกอบต่างๆ ในระบบคุณภาพ มีรหัสว่า ISO 8402

ส่วนที่2 เป็นเอกสารอธิบายแนวทางการเลือกและการใช้การบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ คำอธิบายแนวคิดที่สำคัญของระบบคุณภาพ และเรื่องทั่วไปที่ผู้บริหารต้องรับรู้ กับคำอธิบายเกี่ยวกับประเภทของมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพ รหัสของเอกสารนี้คือ ISO 9000

ส่วนที่3 เป็นเอกสารอธิบายระบบการบริหารคุณภาพและข้อกำหนดต่างๆในระบบคุณภาพกับแนวทางการนำไปใช้ เป็นข้อกำหนดที่ครอบคลุมทุกเรื่องของระบบคุณภาพในอนุกรมมาตรฐานอื่นๆ เป็นเอกสารที่ไม่มีข้อตกลงกับลูกค้าจึงไม่มีใบรับรองการประกันคุณภาพ มีรหัสว่า ISO 9004

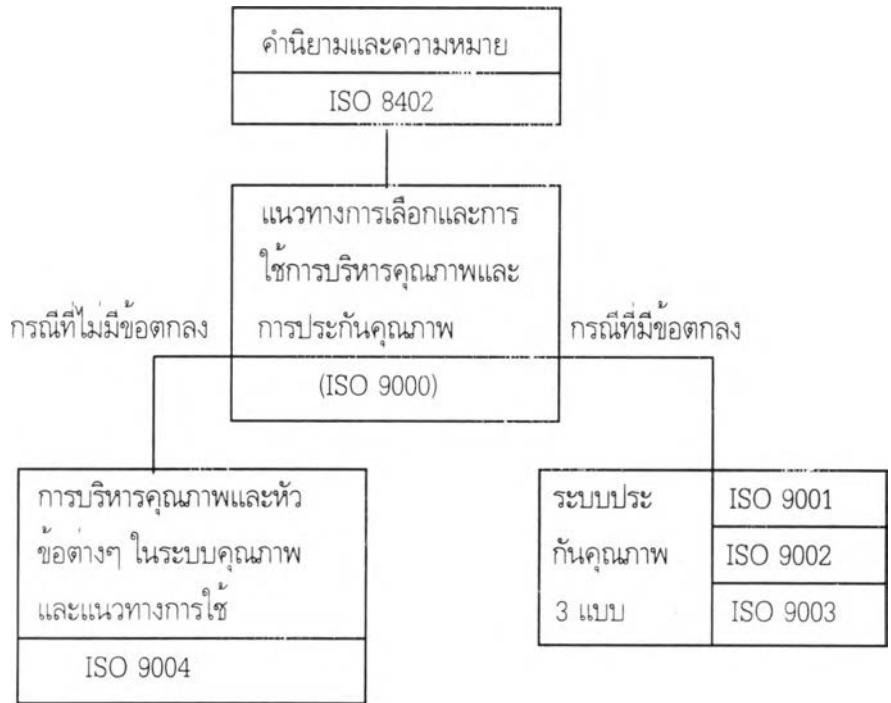
ส่วนที่4 เป็นระบบประกันคุณภาพแบบที่มีใบรับรอง ซึ่งเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกับลูกค้า มี 3 รูปแบบ เฉพาะเพื่อให้เหมาะกับประเภทของกิจการที่จะขอใบรับรองการประกันคุณภาพ

รูปแบบที่ 1 มีรหัสว่า ISO 9001 เป็นรูปแบบการประกันคุณภาพที่องค์กรสามารถประกัน หรือมีข้อตกลงว่า ขั้นตอนการทำงานต่างๆ ครอบคลุมเรื่องการออกแบบหรือพัฒนาการผลิต การติดตั้งและการบริการ ให้เป็นไปตามข้อกำหนด

รูปแบบที่ 2 มีรหัสว่า ISO 9002 เป็นรูปแบบที่องค์กรจะประกันว่า ในขั้นตอนการผลิต การติดตั้งและบริการ เป็นไปตามข้อกำหนด

รูปแบบที่ 3 มีรหัสว่า ISO 9003 เป็นรูปแบบการประกันคุณภาพที่องค์กรประกันว่า ในขั้นตอนการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเท่านั้นที่จะเป็นไปตามข้อกำหนด

โครงสร้างที่กล่าวมาข้างต้น เรียกว่า อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 สรุปเป็นแผนภาพของโครงสร้างได้ดังนี้



ที่มา : "มารวมสร้างคุณภาพกันเถอะ" เอกสารเผยแพร่ความรู้ความรู้อันเกี่ยวกับ มอก.9000 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม,2535.

ระบบมาตรฐานคุณภาพแต่ละรูปแบบจะมีรายละเอียดสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดของอนุกรมมาตรฐานแต่ละรูปแบบ

อนุกรมมาตรฐาน	รายละเอียดของแต่ละรูปแบบ
ISO 9000	เป็นเอกสารที่อธิบายแนวทางในการเลือกและการใช้รูปแบบระบบคุณภาพแต่ละรูปแบบ การนิยามศัพท์ระบบคุณภาพ แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับระบบคุณภาพ คำแนะนำในการเลือกใช้แต่ละรูปแบบ
ISO 9004	เป็นเอกสารที่อธิบายเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ และข้อกำหนดต่างๆ ในระบบคุณภาพที่ปรากฏเป็นข้อกำหนดในรูปแบบระบบคุณภาพอื่นๆ อธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร หลักการของระบบคุณภาพ และแนวทางการใช้รูปแบบต่างๆ
ISO 9001	เป็นเอกสารที่อธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการออกแบบ/การพัฒนา การผลิต การติดตั้งและการบริการ โดยอธิบายข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 20 ข้อ
ISO 9002	เป็นเอกสารอธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการผลิต การติดตั้งและการบริการ มีคำอธิบายรายละเอียดของข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 19 ข้อ
ISO 9003	เป็นเอกสารอธิบายระบบคุณภาพที่ประกันคุณภาพในขั้นของการตรวจและการทดสอบขั้นสุดท้าย โดยอธิบายรายละเอียดของข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบคุณภาพจำนวน 16 ข้อ

สำหรับข้อกำหนด จะมีคำอธิบายในรายละเอียดเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานให้เกิดคุณภาพและการประกันคุณภาพของผู้บริหาร ซึ่งคำอธิบายจะชี้ให้เห็นกิจกรรมที่เป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการบริหารในหน่วยงาน เป็นเอกสารที่มีรหัสว่า ISO 9004 เอกสารนี้จะไม่มีการเชื่อมโยงกับลูกค้า จึงไม่มีใบรับรอง ส่วนรูปแบบที่มีใบรับรองจะมีรหัสว่า ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003 จะมีข้อกำหนดในเรื่องต่างๆจำนวนไม่เท่ากัน สรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงส่วนประกอบของข้อกำหนดใน ISO รูปแบบต่างๆ

รายการที่เป็นข้อกำหนด	ISO9001	ISO9002	ISO9003
1. ความรับผิดชอบด้านการบริหาร	/	/	/
2. ระบบคุณภาพ	/	/	/
3. การทบทวนข้อตกลง	/	/	/
4. การควบคุมการออกแบบ	/	-	-
5. การควบคุมเอกสารและข้อมูล	/	/	/
6. การจัดซื้อ	/	/	-
7. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าส่งมอบ	/	/	/
8. การชี้บ่งและสอบกลับได้	/	/	/
9. การกระบวนการ	/	/	-
10. การตรวจสอบและการทดสอบ	/	/	/
11. การควบคุมเครื่องตรวจ/วัด/ทดสอบ	/	/	/
12. สถานะการตรวจและการทดสอบ	/	/	/
13. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	/	/	/
14. การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน	/	/	/
15. การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การถนอมรักษาและการส่งมอบ	/	/	/
16. การควบคุมบันทึกคุณภาพ	/	/	/
17. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน	/	/	/
18. การฝึกอบรม	/	/	/
19. การบริการ	/	/	-
20. กลวิธีทางสถิติ	/	/	/

รายละเอียดของแต่ละข้อกำหนด (Richard Barrett Clements, 1993 แปลโดย วิฑูรย์ สิมะโชคดี มปป:150-448, วรภัทร์ ภูเจริญ, 2538ช: 6-15, กระทรวงอุตสาหกรรม(มอก 9004-2534) มีดังต่อไปนี้

1 ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility) ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพไว้ มีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพในการทำกิจกรรม

ตลอดจนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ การบริหารต้องใช้มาตรการที่จำเป็นทุกด้านที่จะทำให้มั่นใจว่านโยบายเป็นที่เข้าใจและมีการนำไปใช้

2. ระบบคุณภาพ (Quality System) ระบบคุณภาพขององค์กรจะต้องมีการจัดทำไว้เป็นเอกสารและสามารถอ้างอิงได้เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะดำเนินการอย่างมีระบบ เอกสารที่ใช้ภายใต้ระบบคุณภาพ ได้แก่ คู่มือคุณภาพ คู่มือขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มและบันทึกต่างๆ ระบบคุณภาพมีส่วนประกอบที่จำเป็น 5 ส่วน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการกระบวนการและทรัพยากร สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของระดับบริหาร ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นเอกสาร เจ้าหน้าที่ในองค์กรสามารถเข้าใจ และรักษาระดับของระบบคุณภาพนั้นไว้ได้ เอกสารต้องระบุวิธีการและการใช้ระบบคุณภาพไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การทบทวนข้อตกลง (Contract Review) ข้อตกลงที่ทำกับลูกค้าจะต้องมีการทบทวนและจัดเก็บไว้เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เข้าใจ และมีความสามารถเพียงพอที่จะผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการ

4. การควบคุมการออกแบบ (Design Control) เพื่อให้ความมั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นวิธีการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการออกแบบและการพัฒนา การมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่มีความเหมาะสมพร้อมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอ

5. การควบคุมเอกสารและข้อมูล (Document and Control) ต้องมีการทบทวนและรับรองก่อนแจกจ่ายทุกครั้งโดยเอกสารและข้อมูลจะให้เฉพาะบุคคลที่จำเป็นต้องใช้เท่านั้นนอกจากนี้ข้อมูลที่เลิกใช้งานหรือล้าสมัยต้องมีการเรียกกลับและควบคุมไว้

6. การจัดซื้อ (Purchasing) การจัดซื้อสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามความเหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นในการผลิตที่มีคุณภาพ ดังนั้นควรมีการวางแผนและควบคุมการจัดซื้อ เอกสารการจัดซื้อต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้ออย่างชัดเจน วิธีการจัดซื้อมีความเหมาะสม เพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ส่งมอบได้ระบุไว้ชัดเจน สื่อความหมายได้ ผู้ส่งมอบเข้าใจเป็นอย่างดี รวมถึงการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในการเตรียมข้อกำหนดรายการ แบบและใบสั่งซื้อและวิธีการอื่นที่เหมาะสม

7. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าส่งมอบ (Control of Customer Supplied Product) ผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นจะต้องมีการตรวจรับ บันทึกสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และควบคุมการเก็บรักษาที่ตกลงกันไว้

8. การชี้บ่งและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์ (Product Identification and Tractability) ผลิตภัณฑ์จะต้องมีการระบุที่มา รุ่นที่ผลิต วันที่ผลิต เครื่องจักรที่ใช้ ผู้ตรวจสอบ วันที่ตรวจสอบ หรือข้อมูลที่เป็นอื่น ๆ



9 การควบคุมกระบวนการ(Process Control) การผลิตสินค้าและบริการจะต้องมีการควบคุม การวางแผน จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เหมาะสม ควบคุมสภาวะแวดล้อมและมีระบบการเฝ้าติดตามกระบวนการจัดทำ Workmanship Standard และข้อกำหนดคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การวางแผนเพื่อควบคุมการผลิต ควรมีการวางแผนและระบบการตรวจทั้งในกระบวนการและผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย การทวนสอบของแต่ละขั้นตอน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาวิธีการใหม่เพื่อปรับปรุงคุณภาพ และขีดความสามารถในการผลิต

10 การตรวจสอบและการทดสอบ (Inspection and Testing) วัตถุประสงค์ของการตรวจและทดสอบคือ เพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่าสินค้าและบริการมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดโดยมีการตรวจสอบตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการผลิตและจะต้องมีการบันทึกว่าผลิตภัณฑ์นั้นผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพใด

11. การควบคุมเครื่องตรวจ/วัด/ทดสอบ (Control of inspection, measuring, and test equipment) เครื่องตรวจ เครื่องวัดและเครื่องทดสอบที่ใช้ในกระบวนการผลิตจะต้องมีการควบคุม การสอบเทียบและการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเที่ยงตรงของการพิสูจน์ว่าสินค้ามีคุณภาพตรงตามข้อกำหนด มีการจัดทำเอกสารเพื่อแสดงชนิด หมายเลขเครื่อง ที่ตั้ง วิธีตรวจ วิธีการสอบเทียบ และอื่นๆ ที่จำเป็น

12. สถานะการตรวจและการทดสอบ (Inspection and Testing Status) สินค้าที่ผลิตจะต้องมีการแสดงสถานะว่า ตรวจแล้วหรือยังไม่ตรวจ ผ่านหรือไม่ผ่าน ของดีหรือของเสีย โดยจะต้องแสดงตลอดกระบวนการผลิต และระบุผู้รับผิดชอบในการตรวจในบันทึกด้วย

13. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ( Control of Non-conforming Product) ต้องมีการแย่งชิ้นส่วนที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อป้องกันการนำไปใช้งาน และ ต้องตรวจหาสาเหตุเพื่อหาทางป้องกัน การไม่เป็นไปตามข้อกำหนดอาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน รวมถึงขั้นของการเก็บ(Store) และลูกค้าตรวจพบเอง

14. การปฏิบัติแก้ไขและป้องกัน (Corrective and Preventive Action)การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน ควรเริ่มด้วยการตรวจหาปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพ และมาตรการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำจัดหรือลดการเกิดปัญหาซ้ำ รวมถึงการซ่อม การทำใหม่ การเรียกกลับคืน และการทำลาย การดำเนินการปฏิบัติดังนี้

14.1 มอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติการแก้ไข

14.2 ประเมินความสำคัญของปัญหา

14.3 หาสาเหตุที่เป็นไปได้

14.4 วิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพ หาสาเหตุส่วนลึก กอปรมาตรการป้องกัน

14.5 ดำเนินการป้องกัน เช่น เปลี่ยนวิธีการผลิต การบรรจุ การขนย้าย การปรับปรุง

ข้อกำหนดในระบบคุณภาพ

## 14.6 ความคุมกระบวนการผลิต

## 14.7 จัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

15 การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การถนอมรักษาและการส่งมอบ (Handling, storage, preservation and delivery) มีการค้นหาและป้องกันความเสียหายของสินค้าที่เกิดจากการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การบรรจุ การถนอมรักษาและการส่งมอบ ควรจัดให้มีการประเมินสภาพของผลิตภัณฑ์ และกำหนดวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม

16 การควบคุมบันทึกคุณภาพ (Control of Quality Record) มีการจัดทำบันทึกคุณภาพของกระบวนการผลิต เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบคุณภาพ การบันทึกต้องอ่านง่าย เก็บไว้ในที่ที่เหมาะสม สะดวกในการนำมาใช้งาน มีการกำหนดช่วงเวลาในการเก็บบันทึกคุณภาพ

17 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal Quality Audits) มีการตรวจสอบภายในโดยการจัดทำแผนการตรวจติดตาม และกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อติดตามว่ามีการปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำไว้หรือไม่ ผลการตรวจติดตามจะต้องมีการบันทึกและเก็บไว้เป็นบันทึกคุณภาพ ตลอดจนการนำเสนอรายงานผลสู่ผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

18. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญของ ISO 9000 เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานอันมีผลต่อคุณภาพ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรม บันทึกความจำเป็นในการฝึกอบรมรวมถึงการเก็บบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากรด้วย ในการฝึกอบรมควรแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากร และหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรม ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กร ได้แกบุคลากรด้านบริหารและจัดการ บุคลากรด้านเทคนิค หัวหน้าและคนงานในการผลิต ควรประเมินความต้องการคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละด้าน โดยคำนึงถึงประสบการณ์และการทดลอง ความชำนาญงาน พยายามจูงใจพนักงานทุกๆ ฝ่ายทำงานให้ได้คุณภาพ เน้นการสร้างจิตสำนึกในคุณภาพ ให้กำลังใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่กำลังจะประสบผลสำเร็จในการทำ ให้ผลิตภัณฑ์ได้คุณภาพเป็นที่น่าพอใจ

19 การบริการ (Service) มีการกำหนดวิธีการสำหรับปฏิบัติและทวนสอบได้ว่าการบริการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ตกลงกับลูกค้า จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการที่ปฏิบัติได้ผลดี สำหรับการบริการหลังส่งมอบ ควรตกลงและมอบหมายความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายทั้งผู้ส่งมอบ ผู้จำหน่าย และผู้ใช้งานให้ชัดเจน

20 กลวิธีทางสถิติ (Statistical Techniques) มีการระบุความจำเป็นในการใช้กลวิธีทางสถิติ จัดทำและคงไว้ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สามารถตรวจสอบคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้ รวมถึงการติดตามความต่อเนื่องในการนำไปปฏิบัติ ในส่วนของวิธีการทางสถิติจะรวมถึง แบบการทดลอง การวิเคราะห์ ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอย การประเมินความปลอดภัย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การทดสอบนัยสำคัญ แผนภูมิการควบคุมคุณภาพ การตรวจโดยใช้ตัวอย่างทางสถิติ

### การประยุกต์ใช้ ISO 9000

เนื่องจากระบบ ISO 9000 เป็นระบบที่เน้นกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานโดยอธิบายเป็นข้อกำหนดในระบบมาตรฐานคุณภาพ รูปแบบต่างๆ ซึ่งองค์กรประเภทต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพราะมีความยืดหยุ่นปรับปรุงให้เหมาะสมกับระบบงานขององค์กรนั้นๆ สำหรับองค์กรที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้บริการ คำอธิบายที่จะเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการบริหารงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะตรงกับระบบมาตรฐานคุณภาพที่มีรหัสว่า ISO 9002: ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะบริการ กิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานที่จะนำไปใช้ในระบงงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เมื่อนำคำอธิบายที่เป็นข้อกำหนดใน ISO 9002 มาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม จะได้กิจกรรมที่เป็นข้อกำหนดในระบบงานของสำนักงาน จำนวน 19 ข้อ ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างการบริหารงานและความรับผิดชอบ
2. กำหนดวิธีดำเนินงาน
3. ทบทวนภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
4. จัดระบบเอกสารข้อมูล
5. จัดซื้อเครื่องมือและจัดหาทรัพยากรที่มีคุณภาพ
6. กำหนดวิธีตรวจสอบผลงาน
7. บันทึกข้อมูลเพื่อตรวจสอบ
8. ควบคุมกระบวนการทำงาน
9. ตรวจสอบ/ทดสอบผลงาน
10. กำหนดวิธีควบคุมเครื่องมือตรวจสอบ
11. แสดงสถานะการตรวจสอบ
12. ควบคุมผลงานที่บกพร่อง
13. กำหนดแนวทางแก้ไข/ป้องกัน
14. ดำเนินการเก็บ รักษาผลงาน
15. บันทึกคุณภาพการทำงาน
16. ดำเนินการนิเทศภายใน
17. การฝึกอบรม
18. การจัดบริการผู้รับบริการ
19. การควบคุมโดยใช้กระบวนการทางสถิติ

ในการกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานดังกล่าว จะยึดนโยบายคุณภาพที่ผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศเป็นนโยบาย และการนำไปปฏิบัติจะต้องยึดหลักการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

ในการประยุกต์ใช้ระบบ ISO 9000 สิ่งที่สำคัญประการแรก คือผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วม มีการบริหารและติดตามงาน ทุกคนในองค์กรตระหนัก และมีงบประมาณเพียงพอ พูลพรแสงบางปลา(2536:31) ได้อธิบายเน้นว่ามีข้อควรคำนึงถึงในการประยุกต์ใช้ คือ จะต้องมีการตระหนักการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ดี มีการเขียนเอกสาร การบริหารเวลา การแก้ปัญหาและการวัดโดยการบ่งชี้สมรรถนะของการประยุกต์ใช้ ส่วนการประยุกต์ใช้จะพิจารณาใน 3 ประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) พิจารณารับขั้นตอนการประยุกต์ใช้ 2) พิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับ และ 3) พิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการประยุกต์ใช้

สำหรับขั้นตอนการประยุกต์ใช้ ประพนธ์ ผาสุขยิด(2538:16) ได้แนะนำว่า ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาข้อกำหนดในมาตรฐาน
- 2) พิจารณาบททวนสถานะปัจจุบัน
- 3) จัดทำระบบให้สอดคล้องกับมาตรฐาน
- 4) ปฏิบัติงานตามระบบที่ได้วางไว้
- 5) ตรวจสอบการใช้หรือปรับปรุงแก้ไข
- 6) ตรวจสอบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนประโยชน์ที่จะได้รับจากการประยุกต์ใช้อาจพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- 1) พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพอใจมากขึ้น
- 3) ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4) ประโยชน์อื่นๆ เช่น การทำงานที่เป็นระบบ พัฒนาการทำงานเป็นทีม พบปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน การปฏิบัติการแก้ไขครบวงจร ควบคุมผู้ส่งมอบได้ง่ายขึ้น คุณภาพคงที่ เพิ่มผลิตผลและสร้างภาพพจน์แก่องค์กร

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบ ISO 9000 ไปใช้ จะพิจารณาจากปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นในการทำกิจกรรม ขาดความเข้าใจถึงวิธีการลงมือทำ และไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง คิดว่าเป็นอุปสรรคมากกว่าจะเป็นประโยชน์ ไม่ให้เวลา คิดว่าเป็นงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และมักจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปทำหรือรับผิดชอบ นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะทำเพื่อเอาใบรับรองเท่านั้น ส่วนปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรในหน่วยงาน

ได้แก่ การขาดการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ไม่เข้าใจวิธีการนำไปใช้งาน ทักษะคติและประเพณีนิยมที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มองไม่เห็นความจำเป็นหรือไม่เห็นสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นในงานตัวเอง และการรักความสบาย เมื่อทำแล้วก็ไม่สามารถรักษาระดับคุณภาพไว้ได้ ไม่มีการสื่อความหมายถูกต้องระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้วยกันเอง และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

การนำระบบคุณภาพ ISO 9000 มาประยุกต์ใช้นั้นสรุปได้ว่า สามารถนำมาใช้ได้โดยการนำข้อกำหนดที่อธิบายไว้ในระบบคุณภาพ ISO 9000 มากำหนดเป็นกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานของหน่วยงาน ข้อกำหนดดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

- 1) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดกำหนดความรับผิดชอบด้านการบริหารให้ชัดเจน
- 2) กำหนดวิธีดำเนินงานและจัดระบบงานให้ชัดเจน ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและมีการบันทึกเป็นเอกสารเพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ
- 3) ทบทวนภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจของหน่วยงาน
- 4) จัดระบบเอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 5) จัดซื้อเครื่องมือและจัดหาทรัพยากรที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 6) กำหนดวิธีการตรวจสอบผลงานที่รับมอบจากผู้ที่สูงมอบงาน
- 7) บันทึกข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงานทุกครั้ง
- 8) กำหนดแนวทางการควบคุมกระบวนการทำงานและดำเนินการควบคุมการทำงาน
- 9) ดำเนินการตรวจสอบ/ทดสอบผลงานที่แต่ละคน หรือแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายงาน
- 10) กำหนดวิธีควบคุมเครื่องมือวัด/ทดสอบผลงาน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ
- 11) แสดงสถานะการตรวจสอบ/ทดสอบผลงาน
- 12) กำหนดแนวทางการควบคุมผลงานที่บกพร่อง
- 13) กำหนดแนวทางการปฏิบัติแก้ไข/ป้องกันผลงานไม่ให้บกพร่อง
- 14) กำหนดวิธีการเก็บ การรักษาผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 15) ดำเนินการบันทึกคุณภาพการทำงาน
- 16) ดำเนินการนิเทศภายใน
- 17) ดำเนินการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกคน
- 18) จัดระบบการบริการให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้า
- 19) นำกระบวนการทางสถิติมาใช้ในกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน

ถ้าหน่วยงานใดสามารถดำเนินงานตามกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานดังกล่าวได้จะช่วยให้หน่วยงานนั้นได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ มีการทำงานที่เป็นระบบทำให้เกิดคุณภาพในการทำงาน

รวมทั้งทำให้ลูกค้าพอใจในสินค้าและบริการ เป็นพื้นฐานของการนำแนวคิด TOM ไปสู่การปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้ก็จะนำกิจกรรมนี้ไปกำหนดเป็นส่วนประกอบในการออกแบบรูปแบบฯ ด้วย

### หลักการนำ TOM มาประยุกต์ใช้

ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นระบบการทำงานที่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพโดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในทุกส่วนของกิจกรรม หน่วยงานใดที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติงานจะต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
3. การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Total Improvement)

นอกจากหลักการสำคัญดังกล่าว องค์กรจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่จะทำให้ได้ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของหน่วยงาน 2) การศึกษาและฝึกอบรม 3) การจัดโครงสร้างบริหารงานเสริม 4) การสื่อสารที่ดี 5) การให้รางวัลและความชอบ 6) การวัดผลการปฏิบัติงาน และ 7) การทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานสร้างระบบ TOM ในองค์กรหรือหน่วยงาน สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ
2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ
3. จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ
4. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงาน และวิธีการทำงาน
5. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน)
6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน
7. การทำงานเป็นทีม
8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ
9. การนำไปปฏิบัติ

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและพนักงานจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของ TQM เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ นโยบายคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์กร คำว่า "นโยบายคุณภาพ" ในที่นี้หมายถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางด้านคุณภาพทั้งหมดของหน่วยงานหรือของสำนักงานเช่น บริษัท เซ็นจูรี อิเล็กทรอนิกส์แอนด์ ซิสเต็มส์ จำกัด(CES)ซึ่งเป็นบริษัทประกอบแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบริษัทต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายเครื่องโทรศัพท์ ผลิตภัณฑ์ยุปโมค และผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กำหนดนโยบายคุณภาพว่า " CES บริการลูกค้าโดยการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและความเชื่อถือ ราคาที่เหมาะสม และตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ " บริษัทคาร์เทจ แมคซิน (Townsend, 1992:27) กำหนดนโยบายคุณภาพว่า "บริษัทฯ สัญญาว่าจะปรับปรุงการทำงานตามความสามารถของเราอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังและความพึงพอใจที่เป็นความปรารถนาของลูกค้าของเรา" เป็นต้น

3. จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อกำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบและติดตาม ฝ่ายจัดการด้านกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น โดยฝ่ายบริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

4. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงาน และวิธีการทำงาน เมื่อหน่วยงานหรือฝ่าย หรือแผนกต่างๆ ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในส่วนใด หน่วยงานนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ ระบบการทำงานของฝ่ายตนเองและกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

5. จัดระบบคุณภาพ (อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน) การจัดระบบการทำงานโดยจะอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน และการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งมี 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน(Procedures) 3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงานสามารถกำหนดมาตรการการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การทำงานทันตามเวลา เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่ายหรือแต่ละงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกัน และร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายปฏิบัติงานด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการ TQM และสามารถกระตุ้นให้การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการนำแนวคิด TQM ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและหน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ก็จะนำสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่อไป

การนำสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน จากนั้นจึงจัดให้มีระบบงานโดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน กิจกรรมดังกล่าวจะใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงานของหน่วยงาน และทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ

การดำเนินการในการจัดระบบบริหารคุณภาพ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับวิธีการที่ทำให้เกิดคุณภาพของการทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แล้วกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน พิมพ์เป็นเอกสารและนำนโยบายไปดำเนินการ มีการวางแผนเพื่อดำเนินการให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพโดยการเตรียมทรัพยากรให้พร้อม ออกแบบระบบงาน และวิธีการทำงาน และจัดทำเป็นระบบคุณภาพซึ่งเป็นเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน จัดเครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอ กำหนดมาตรการการควบคุมตรวจสอบ เพื่อให้ระบบงานที่ดำเนินต่อไป จัดทีมงานโดยเน้นการแก้ปัญหาและการปรับปรุงด้านคุณภาพ มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจงานที่รับผิดชอบและยอมรับในหลักการหรือปรัชญา TQM แล้วนำไปประยุกต์ใช้หลักการ TQM ในหน่วยงานนั้น ๆ

ในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรตามขั้นตอนดังกล่าวจะต้องพิจารณาหลักพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมหรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร



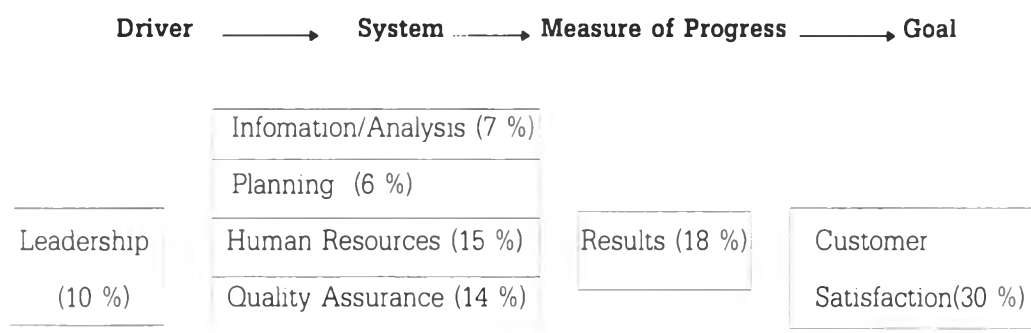
และความรู้ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของ TOM อย่างไร ก็ตามในการนำไปใช้ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่ วิลเลียม (Richard L. Williams, 1994:43) ได้กล่าวถึงคือ

- 1) ต้องมีความรู้ในการทำงานที่ดีในองค์กรนั้น รู้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร ใครเป็นคนทำให้เกิด และจะทำอะไรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
- 2) บุคลากรต้องมีพื้นฐานที่ดีในหลักการ TOM เพื่อการทำงานให้บรรลุตามหลักการTOM นั้น

### ความสัมพันธ์ระหว่าง TOM กับ Malcolm Baldrige National Quality Award

TOM เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำองค์กรให้ความมั่นใจ ศรัทธาและเชื่อถือเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องไปเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว โดยผ่านการปรับปรุงระบบ ด้านการผลิต การบริการและกระบวนการทั้งหมด TOM เชื่อในเรื่องภาวะผู้นำ ความนับถือ ความเชื่อถือและแรงจูงใจภายใน เป็นสิ่งที่เชื่อในหลักการว่าจะสามารถประเมินผลได้ ( Arthur R. Tenner and Irving J. Detoro, 1992 : 233) ด้วยความเชื่อนี้จึงได้มีแนวคิดที่จะประเมินและตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์กรโดยพิจารณาจากระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System) ซึ่งมีหลายระบบหลายประเภท เช่น ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ระบบ BS5750 ระบบ ANSI/ASQC เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีระบบการบริหารคุณภาพที่เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิด TOM มาใช้เพื่อประเมินบริษัทต่างๆ และมอบรางวัลคือ รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น และ Baldrige Award หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศสหรัฐอเมริกา

รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award จะเน้นการประเมินด้วยการให้บริษัทเขียนอธิบายการดำเนินงานของบริษัทตามหัวข้อที่กำหนด แล้วจะมีคณะกรรมการให้คะแนนบริษัทที่ได้คะแนนมากจะถูกคัดเลือกเพื่อคณะกรรมการจะเข้าไปเยี่ยมชมแล้วนำมาพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้าย หัวข้อที่กำหนดจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ 7 ประการ ในองค์กรประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ (Four Elements with Seven Categories) มีรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้



ที่มา : Tenner and Detoro **Total Quality Management** New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc 1992 : 237.

ข้อกำหนดทั้ง 7 ประการจะมียอดประกอบย่อยที่ใช้ในการประเมินเพื่อรับรางวัล ดังนี้

- 1 ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
  - 1.2 การบริหารคุณภาพ
  - 1.3 ความรับผิดชอบตอสวนรวม
- 2 สารสนเทศ และการวิเคราะห์
  - 2.1 ขอบเขตและการบริหารคุณภาพ และข้อมูลสารสนเทศการปฏิบัติงาน
  - 2.2 การเปรียบเทียบและกำหนดมาตรฐานในด้านการแข่งขัน
  - 2.3 การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูลในบริษัท
- 3 กลยุทธ์การวางแผนด้านคุณภาพ
  - 3.1 กลยุทธ์ด้านคุณภาพและกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานในบริษัท
  - 3.2 แผนการปฏิบัติงานและแผนด้านคุณภาพ
- 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหาร
  - 4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 4.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน
  - 4.3 การศึกษาและการฝึกอบรมพนักงาน
  - 4.4 การปฏิบัติงานและจิตสำนึกของพนักงาน
  - 4.5 ความรู้สึกที่ดีและขวัญของพนักงาน
- 5 การบริหารกระบวนการด้านคุณภาพ
  - 5.1 การออกแบบและการเผยแพร่คุณภาพการผลิตและการบริการ
  - 5.2 กระบวนการบริหาร - ผลผลิตของการผลิตและการบริการและกระบวนการส่งมอบ
  - 5.3 กระบวนการบริหาร - กระบวนการเชิงธุรกิจและการบริการสนับสนุน
  - 5.4 คุณภาพของผู้ผลิต
  - 5.5 การประเมินคุณภาพ
- 6 คุณภาพและผลของการปฏิบัติงาน
  - 6.1 คุณภาพการผลิตและการบริการ
  - 6.2 ผลจากการปฏิบัติงานของบริษัท
  - 6.3 ผลที่ได้จากกระบวนการด้านธุรกิจและการสนับสนุนการบริการ
  - 6.4 ผลที่ได้จากผู้ผลิตที่มีคุณภาพ
- 7 การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า
  - 7.1 การจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้า

- 72 ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- 73 การกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า
- 74 ความพึงพอใจของลูกค้า
- 75 เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า
- 76 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในอนาคต

ต่อมาเมื่อปี ค.ศ. 1995 ก็ได้มีการนำแนวคิด TOM ที่เป็นข้อกำหนดใน Malcolm Baldrige Award มากำหนดใช้ในทางการศึกษาซึ่งมีข้อกำหนดคล้ายกัน เรียกว่า Education Pilot Criteria 1995 มีรายละเอียดของข้อกำหนด (Education Pilot Criteria - Item listing) สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ระดับของภาวะผู้นำจะช่วยตรวจสอบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และร่วมกันสรรสร้างและรักษาแนวทางที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังสูง และระบบภาวะผู้นำจะช่วยยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งยังได้ตรวจสอบว่า วัตถุประสงค์และความคาดหวังเหล่านั้นได้มีการผสมผสานกันในระบบการจัดการในโรงเรียนอย่างไร ซึ่งจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการผสมผสานในด้านภาวะผู้นำเข้าไปสู่ระบบการบริหารโรงเรียน

- 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Senior Administration Leadership)
- 1.2 ภาวะผู้นำในระบบองค์การ (Leadership System and Organization)
- 1.3 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility and Citizenship)

2. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) เป็นเรื่องที่จะตรวจสอบด้านการบริหาร และประสิทธิผลของการใช้ข้อมูล และสารสนเทศที่จะนำไปใช้สนับสนุนเรื่องต่างๆที่เป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

- 2.1 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Management of Information and data)
- 2.2 การเปรียบเทียบมาตรฐาน (Comparisons and Benchmarking)
- 2.3 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในระดับโรงเรียน

3. กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Planning) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบว่าโรงเรียนกำหนดยุทธวิธีในการดำเนินการอย่างไร และสิ่งที่จะใช้กำหนดในการวางแผนที่สำคัญๆมีอะไรบ้าง การตรวจสอบความต้องการการวางแผนลักษณะดังกล่าวจะนำไปแปลสู่ระบบการบริหารที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมุ่งไปที่การปฏิบัติต่อผู้เรียนเป็นอันดับแรก

- 3.1 การพัฒนายุทธวิธี (Strategy Development)
- 3.2 การใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสม (Strategy Deployment)

4. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management) เป็นหัวข้อที่กล่าวถึงวิธีการพัฒนาคณะวิชาและบุคลากรตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ลักษณะดังกล่าวจะเป็นความพยายามของโรงเรียนที่จะสร้างและรักษาบรรยากาศที่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การรวมกันทำงานอย่างเต็มที่ และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้วย

4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ (Human Resource Development and Management)

4.2 ระบบการทำงานของคณาจารย์ (Faculty and Staff Work Systems)

4.3 การพัฒนาคณาจารย์ (Faculty and Staff Development)

4.4 ระบบงานสวัสดิการและการบำรุงขวัญคณาจารย์ (Faculty and Staff Well-Being and Satisfaction)

5. กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา (Educational and Business Process Management) เป็นการตรวจสอบรูปแบบกระบวนการบริหารรวมทั้งการออกแบบการศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ (Learning - Focused) ผลที่ได้จากการศึกษา การบริการของโรงเรียน และการปฏิบัติงานในสำนักงาน สิ่งที่จะตรวจสอบที่เป็นกระบวนการหลักๆ คือ การออกแบบ การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

5.1 การออกแบบการจัดการศึกษา (Education Design)

5.2 การให้บริการการศึกษา (Education Delivery)

5.3 การออกแบบและการจัดระบบบริการการศึกษา (Education Support Service Design and Delivery)

5.4 การวิจัยการสนับสนุนทุนการศึกษาและการบริการสนับสนุนวิชาการ (Research, Scholarship, and Service)

5.5 การลงทะเบียน (Enrollment Management)

5.6 การจัดการกิจการสำนักงาน (Business Operations Management)

6. ผลงานของโรงเรียน (School Performance Results) ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน กล่าวถึง การวัดผลการปฏิบัติและการปรับปรุงตัวเองของนักเรียน การปรับปรุงบรรยากาศการศึกษาของโรงเรียน และการบริการ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านธุรกิจของโรงเรียน การทดสอบระดับการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียน

6.1 ผลงานของนักเรียน (Student Performance Results)

6.2 ผลการปรับปรุงบรรยากาศการศึกษาในโรงเรียน (School Education Climate Improvement Results)

6.3 การบริการทุนการศึกษาและการวิจัย

6.4 ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานในโรงเรียน

7 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(Student Focus and Student and Statkholder Satisfaction) ขอกำหนดนี้จะอธิบายถึงแนวทางที่โรงเรียนกำหนดให้เป็นความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นการวัดระดับและแนวโน้มของความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นข้อกำหนดย่อยๆ ดังนี้

7.1 ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในปัจจุบัน(Current Student Needs and Expectations) โรงเรียนมีความตระหนักในเรื่องการรักษาและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในปัจจุบัน โดยสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียน ผู้เรียนมีความพึงพอใจ

7.2 ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในอนาคต(Future Student Needs and Expectations) โรงเรียนมีการกำหนดความต้องการและความคาดหวังในอนาคต และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการในปัจจุบันที่สำคัญที่มีผลต่อความต้องการและความคาดหวังนั้น

7.3 การจัดการด้านสัมพันธภาพกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder Relationship Management) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นต้น โรงเรียนดำเนินการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักๆ เพื่อให้มีการสนับสนุนส่งเสริมภารกิจของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

7.4 การกำหนดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Student and Stakeholder Satisfaction Determination) โรงเรียนมีการกำหนดสิ่งที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ โดยความพึงพอใจนั้นสัมพันธ์กับความสามารถและศักยภาพของโรงเรียนที่จะดำเนินการได้

7.5 ผลที่ได้รับในด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Students and Stakeholder Satisfaction Results) ผลสุดท้ายที่ได้รับในด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

7.6 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Students and Stakeholder Satisfaction Comparison) โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลของความพึงพอใจกับศักยภาพของโรงเรียนที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

### หลักการศึกษาวិเคราะห์องค์การ (Organization Analysis)

การนำระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานนั้นให้เข้าใจก่อนโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์การ(Organization Analysis) และการที่จะนำองค์การใดองค์การหนึ่งมาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจองค์การนั้น จะต้องมีความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่าองค์การคืออะไร มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง และองค์การที่ วิเคราะห์นั้นเป็นองค์การประเภทใด เมื่อวิเคราะห์แล้วจะได้ประโยชน์อะไร ดังนั้น เพื่อความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ในที่นี้จึงวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การที่นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ในลักษณะของความหมายและองค์ประกอบ เพื่อที่จะนำองค์ประกอบที่สำคัญมาใช้เป็นกรอบวิเคราะห์กรณีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

ลักษณะขององค์การโดยทั่วไปจะมีสองลักษณะคือ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ ในที่นี้จะพิจารณาจากองค์การที่เป็นทางการที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ถ้าพิจารณาลักษณะที่สำคัญขององค์การ มีสคอน อัลเบิร์ตและแฟรงค์ลิน (Mescon, Michael H., Albert Michael and Franklin,1985:9) ได้อธิบายไว้ว่า องค์การนั้นจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 3) สมาชิกเต็มใจเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับข้อสรุปของ ชิงชัย สันติวงษ์ (2535:5) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์การมี 3 ประการคือ 1) เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2) มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรวมกันทำงานในลักษณะกลุ่ม และ 3) ร่วมกันทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ความหมายของคำว่าองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ เช่น เชสเตอร์ ไอบาร์นาร์ด (Chester I. Barnard,1976:73) ได้อธิบายว่า องค์การคือ ระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์ ส่วน จอห์น เอ็ม พิฟเนอร์ และแฟรงค์ พี เซอร์วูด (John M.Pfiffner and Frank P. Sherwood. 1960:30) ก็อธิบายความหมายขององค์การเป็นลักษณะของระบบ โดยอธิบายว่า องค์การเป็นระบบการทำงานของบุคคลหลายคนที่ต้องสร้างระบบทำงานเพื่อให้มีการติดต่อกันได้ทั่วถึง นอกจากนี้ เฮอเบอร์ต จี ฮิกส์ (Herbert G.Hicks,1976:6) ยังได้อธิบายความหมายขององค์การที่คล้ายกันว่า องค์การ คือกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นโครงสร้างเพื่อให้บุคคลฝ่ายต่างๆได้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นักวิชาการที่มององค์การในเชิงระบบอีกสองท่านคือ เดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล คาคัน(Daniel Katz and Robert L.Kahn,1978:20) ได้อธิบายไว้ว่า องค์การคือ ระบบเปิดที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต(output) โดยมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง(dynamic) จะเห็นได้ว่า นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์การในลักษณะที่เป็นเชิงระบบ ซึ่ง กิติมา ปรีดีติลก(2529:25-27) และอรุณ รัชธรรม

(2536:62) ได้สรุปความหมายขององค์การสอดคล้องกัน โดยอธิบายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบขึ้นอย่างมีระบบมีการแบ่งงานกันทำ และประสานผลประโยชน์ระหว่างบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การอธิบายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์การจะมีปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ กลุ่มบุคคล การจัดการระบบการทำงาน วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นต้น มีกระบวนการดำเนินงาน(process) ได้แก่ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีผลผลิต (output) ได้แก่ ผลที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

ในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การนักวิชาการบางท่านจะไม่กล่าวถึงโดยตรงแต่ถ้าพิจารณาจากความหมายจะสามารถเข้าใจถึงองค์ประกอบขององค์การได้ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของนักวิชาการบางท่านได้อธิบายไว้ เช่น ฮิคส์ และกุลเลตต์(Albert G. Hicks & Ray C. Gullett, 1967:22) ได้อธิบายว่า องค์การมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) บุคคล (person) 2) ปฏิสัมพันธ์ (interaction) 3) โครงสร้าง (structure) 4) วัตถุประสงค์ส่วนตัว(personal objective) และ 5) วัตถุประสงค์รวมขององค์การ (organization objective)

อรุณ รักรธรรม (2536:62) ได้สรุปไว้ว่า องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ 1) วัตถุประสงค์(objective) 2) โครงสร้าง(structure) 3) กระบวนการปฏิบัติงาน(process) และ 4) บุคคล(person)

ฮอดจ์ และแอนโทนี(B.J. Hodge and William P. Anthony, 1988:9) ได้อธิบายองค์ประกอบหลักในเชิงของทฤษฎีองค์การ 10 ประการ ดังนี้ 1) สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง(Boundary) ได้แก่ การเมือง วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน กลุ่มผู้บริโภค 2) การจัดการกระบวนการและเลือกข้อมูลสารสนเทศ(Information Processing and Choices) 3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง(Adaptations and Change) 4) เป้าหมาย(Goals) 5) งาน (work) 6) การออกแบบองค์การ(Organization Design) 7) ขนาดและความซับซ้อน(Size and Complexity) 8) เทคโนโลยี(Technology) 9) วัฒนธรรม (Culture) และ 10) อำนาจหน้าที่ (Power Authority)

เลวิส(Harold Leavitt, 1973:4) พิจารณาองค์การที่มีลักษณะการทำงานมีความสลับซับซ้อน(Complex Organization) ใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) พิจารณาถึงการบริหารงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน วัสดุอุปกรณ์ : รื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และกระบวนการในการจัดลำดับการทำงาน 2) งาน (Task) พิจารณาถึงการวางแผนออกแบบ(Design) ความต้องการการบริการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ 3) เครื่องมือ(Tools) พิจารณาถึงความทันสมัยที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมการ การควบคุมการทำงานในองค์การ และ 4) บุคลากร(People) พิจารณาถึงความแตกต่างและความหลากหลายของคนทำงานจะเห็นว่า เจ้าหน้าที่บางคนสามารถสอนให้เรียนรู้ได้ง่าย บางคนเรียนรู้ได้ยาก โอเวน(Robert G. Owens, 1987 : 78) พิจารณาองค์การทางการ

ศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การทางสังคมใน 4 องค์ประกอบ เพื่อให้ดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ 1) ระบบย่อยทางโครงสร้าง(Structure Subsystem)พิจารณาถึงอำนาจ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน การปกครอง การจัดสำนักงาน รวมทั้งการสื่อสารติดต่อซึ่งกันและกัน 2)ระบบย่อยทางบุคลากร(Human Subsystem) พิจารณาถึง ทักษะ สถานะ ค่านิยม ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก ความทุกข์ร้อนจากข้อกล่าวหาต่าง ๆ การบริหารบุคคล การฝึกอบรมต่างๆ 3) ระบบย่อยด้านงาน (Tasks Subsystem) พิจารณาถึง การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การบริการสนับสนุน การบริหารนักเรียน การบริการต่างๆ และ 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี(Technology Subsystem) พิจารณาถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ตารางการทำงานตลอดปีหลักสูตร ตลอดจนความรู้ต่าง ๆ การดำเนินงานทั้ง 4 ด้านนี้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะต้องเกี่ยวข้องกับนักเรียน อิทธิพลต่างๆในองค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การตลอดจนจะต้องเกี่ยวข้องกับระบบสังคมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประชากร นิเวศน์วิทยา และระบบวัฒนธรรม ในสังคมด้วย

ฟิลลิส เซสซิงเจอร์, วิเจย์ สาเธ.เลียวนาร์ด เซสซิงเจอร์ และ จอห์น กอตเตอร์(Phyllis F. Schlessinger, Vijay Sathe, Leonard A. Schlesinger, John P. Kotter, 1992: 6-10) พิจารณาองค์การในเชิงระบบ 3 ด้าน คือ 1)ด้านงาน(Tasks) กำหนดงานให้มีความชัดเจน มีการกำหนดรายละเอียดของงานมีการกำหนดความยากง่ายของงานคลเคล้ากันไป 2) ด้านบุคลากร(People) บุคลากรที่ทำงานต้องมีทักษะ ชำนาญงานพิเศษ มีความตั้งใจ สนใจ ค่านิยม ทศนคติพร้อมที่จะทำงานตามโครงสร้าง ทำงานตามความถนัดของตนเองและเหมาะกับงาน และ3)โครงสร้าง(Structure) พิจารณาถึง การบริหารความรับผิดชอบของงาน กิจกรรมที่ทำตลอดจนอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคล และการประสานงานทำงานร่วมกันในแต่ละบุคคลในทุกระดับ การกำหนดโครงสร้างต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับงาน ความพิเศษของงานนั้น ๆ องค์ประกอบของโครงสร้างในหน่วยย่อย กลงไป จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ มีการลดหลั่นกันรับผิดชอบ และทำงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบนั้น ๆ

จอห์น เอช แจคสัน.ไซริลพี มอร์แกน, และ โจเซฟ จี พี เปาลิลโล(John H.Jackson, Cyril P. Morgan, Joseph G.P. Paolillo,1986 :17) พิจารณาองค์การใน 6 ด้าน ดังนี้ 1) เป้าประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) พิจารณาถึงประสิทธิผล เป้าหมาย เป้าหมายโดยรวม ประสิทธิภาพที่ไม่สามารถวัดผลประโยชน์ได้ 2) สิ่งแวดล้อมขององค์การ(Organization Environment) พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ความสัมพันธ์ภายในองค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure and Design) พิจารณาถึงรูปแบบการจัดโครงสร้าง แบ่งตามหน้าที่แบ่งตามความรับผิดชอบ องค์การทางราชการหรือไม่ การจัดโครงสร้าง จัดบุคคลเข้าทำงาน การจัดฝ่ายส่งเสริม มีการจัดตามแบบดั้งเดิม กลุ่มการทำงาน การจัดสำนักงานฯ การกระจายการควบคุม 4) เทคโนโลยีขององค์การ(Organizational Technology) พิจารณาในด้านการส่งเสริมที่จำเป็นขององค์การ 5) ปัญหา



ภายในองค์การ (Intraorganizational Issues) พิจารณาองค์ประกอบของอำนาจ ชนิดของการควบคุม ความต้องการเพื่อการควบคุม และ 6) ความอยู่รอดขององค์การ(Organizational Survival) พิจารณาถึงความอยู่รอดเทียบกับเป้าหมาย การตอบสนองที่ลดลง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตตลอดจนกลยุทธ์ที่ทำให้เจริญเติบโต

เคลลี,ปริญส. และ แอชฟอร์ด (Joe Kelly, J.Bruce Prince, Blake Ashforth.,1991 : 24) พิจารณาพฤติกรรมองค์การใน 4 ด้านคือ 1) ด้านองค์การที่ไม่เป็นรูปแบบ(Informal Organization) พิจารณาถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับปรุงการทำงาน 2) การปรับปรุงรูปแบบขององค์การ (Formal Organization Arrangement) พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การ ออกแบบระบบงาน วิธีการทำงาน มาตรฐานและการวัด สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการให้รางวัล 3) ด้านบุคลากร(Individual)พิจารณาถึง ความรู้และทักษะ ความต้องการและสิทธิพิเศษ การคาดหวังในรางวัล และ4) ด้านงาน(Task) พิจารณาถึงความ ต้องการความรู้และทักษะ ความไม่แน่นอน นิสัยการทำงาน งานเบื้องต้นที่ทำ

เวคซิโอ (Robert P. Vecchio, 1988 : 25) พิจารณาพฤติกรรมองค์การ ใน 3 ด้านดังนี้คือ 1) ปรากฏการณ์เกี่ยวกับบุคคล (Individual-level Phenomena) พิจารณาเกี่ยวกับการรับรู้ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ ทักษะ การจูงใจ 2) ความสัมพันธ์ส่วนตัวและกลุ่ม (Interpersonal and Work Group Processes) พิจารณาถึง วิธีการทำงาน การตัดสินใจ การขัดแย้งและความเครียด กลุ่มสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ อำนาจ และ 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์การและสิ่งแวดล้อม (Organization and Environmental Dynamics) พิจารณาถึงการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ อิทธิพลของวัฒนธรรมและการพัฒนาองค์การ

มาร์ติน เจ แกนนอน (Martin J. Gannon, 1979 : 311 ปรับมาจาก Richard M Steers, 1977) พิจารณาลักษณะปัจจัยขององค์การที่มีประสิทธิผล เป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)พิจารณาด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี ด้านโครงสร้าง กล่าวถึงการกระจายอำนาจ ความเชี่ยวชาญการกระทำอย่างเป็นทางการ การกระจายการควบคุม ขนาดขององค์การ ขนาดของหน่วยที่ทำงาน ส่วนด้านเทคโนโลยี ได้กล่าวถึงการดำเนินงานด้านวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนด้านความรู้ที่เป็นความรู้ใหม่ 2) ลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม(Environmental Characteristics) มี 2 ด้าน คือ ด้านภายนอก พิจารณาถึงความซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอนด้านภายใน (บรรยากาศ) พิจารณาถึงผลของการทำงาน รางวัลและโทษของการทำงาน ความมั่นคงและความเสี่ยง การเปิดเผยและปกป้อง 3) ลักษณะการทำงาน (Employee Characteristics) พิจารณาใน 2 ด้าน คือ การทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาถึงความผูกพัน ความทรงจำ ข้อตกลงร่วมกัน และการดำเนินงาน 4) การจัดการ ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices) พิจารณากลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย ทรัพยากรที่ใช้และประโยชน์ การสร้างสรรคสิ่งแวดล้อมในการทำงาน กระบวน

การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับเปลี่ยนองค์การ และนวัตกรรม

แคส และโรเซนวิก(Fremont E. Kastและ James E. Rosenweig, 1985: 17) พิจารณาระบบองค์การในลักษณะที่เป็นองค์การในระบบเปิด พิจารณาองค์ประกอบย่อยขององค์การเป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) ระบบย่อยด้านการจัดการ (Managerial Subsystem) พิจารณาถึงการวางแผน การควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์การตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การใช้ทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ รวมถึงการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสิ่งแวดล้อมกับองค์การ เป็นการรวมกิจกรรมการทำงานทุกส่วนขององค์การไว้ 2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structural Subsystem) พิจารณาถึงคนที่ทำงานร่วมกันมีกิจกรรมร่วมกัน โดยศึกษาถึงงาน การเดินทางของงาน กลุ่มการทำงาน อำนาจหน้าที่ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้รู้ทั่วกัน วิธีดำเนินงาน การปกครอง 3) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม(Goals and Values Subsystem) พิจารณาถึงวัฒนธรรม จิตวิทยา เป้าหมายโดยรวม เป้าหมายของกลุ่ม เป้าหมายของแต่ละบุคคล 4) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) พิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ ทัศนคติ การรับรู้ การจูงใจ การทำงานเป็นกลุ่ม ภาวะผู้นำ การสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) พิจารณาด้านความรู้ที่ต้องการ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีในองค์การในที่นี้หมายถึงเทคนิค เครื่องมือเครื่องใช้ กระบวนการทำงานและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ สามารถดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 6) ระบบย่อยที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบองค์การที่สามารถก่อผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การได้ และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือ ทรัพยากรซึ่งกันและกันระหว่างภายในองค์การและสิ่งแวดล้อมได้

รังชัย สันติวงษ์(2523 : 26-31)วิเคราะห์องค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่แปดในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้าง(Structure) ขององค์การเป็นความสัมพันธ์ของการบริหารระดับต่างๆ และหน้าที่ของงานด้านต่างๆ ที่มีการจัดไว้อย่างดี เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดย สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานกันตามหน้าที่โดยอาศัยโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการกำกับ 2) งาน(Tasks) ที่ต้องทำให้สำเร็จลุลงภายในกำหนดซึ่งโดยทั่วไป งานจะสัมพันธ์กับตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การที่กำหนด 3) เทคโนโลยีวิทยาการ (Technology)เทคโนโลยีเป็นสื่อหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้วัตถุเป็น คน ข้อมูล หรือวัตถุสิ่งของให้เป็นสินค้าและบริการได้ และเทคโนโลยีจะสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับงาน และ 4) คน(People) เป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวง เพราะการบริหารใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องใช้คนเป็นผู้ทำ การเข้าใจลักษณะความรู้สึกรู้สึกและความต้องการของคน รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความคาดหวัง ความเข้าใจในทัศนคติและค่านิยมนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น

การวิเคราะห์องค์การโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ในความหมาย และองค์ประกอบขององค์การ สามารถนำมาสรุปเป็นตารางเพื่อแสดงให้เห็นว่า นักวิชาการแต่ละท่านได้



ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การ	กิติมา, 2529: 28	ธงชัย, 2535: 6	อาณ, 2536: 62	Zarnard, 1976: 73	Hicks and Guilets, 1975: 22	Hicks, 1976: 6	Hodge and Anthony, 1988	Jackson and others, 1986	Kast and Rosenzweig, 1985	Katz and Kahn, 1978: 20	Leavitt, 1965	Mescon and others, 1985: 9	Owens, 1987	Pitflner and Sherwood, 1960: 30	Schlessinger and others, 1992	Vecchio, 1988	รวม
16 วัฒนธรรม							/										1
17 อำนาจหน้าที่ (Power and Authority)							/										1
18 ปัญหาภายในองค์การ (Intraorganizational Issue)								/									1
19 ความอยู่รอดขององค์การ (Organization Survival)								/									1
20 การจัดการ									/								2
21 จิตวิทยาสังคม									/								1
22 เทคนิค									/								1

จากตารางจะพบว่า องค์ประกอบขององค์การที่นักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุด สรุปได้ 6 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้าง 3) งานหรือภาระหน้าที่ 4) บุคลากร 5) เครื่องมือหรือเทคโนโลยี และ 6) กระบวนการดำเนินงาน สำหรับความหมายของแต่ละองค์ประกอบพอสรุปได้ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ ในที่นี้หมายถึง องค์การทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์และรวมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

2) โครงสร้าง ในที่นี้หมายถึง ทุกองค์การจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3) งานหรือภาระหน้าที่ หมายถึง องค์การจะต้องกำหนดภาระหน้าที่ของคนในองค์การที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะต้องงานหรือภารกิจให้ชัดเจน

4) บุคลากร หมายถึง ในองค์การจะประกอบด้วยคนหรือบุคลากรที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

5) เครื่องมือหรือเทคโนโลยี หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมีอุปกรณ์/เครื่องมือหรือเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบสุดท้ายคือ

6) กระบวนการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมที่องค์การจะต้องดำเนินงานตามภารกิจหรือตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยโครงสร้างองค์การ บุคลากรในองค์การ เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

## ข้อมูลพื้นฐานและระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

### ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในการศึกษาสภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในที่นี้จะนำเสนอเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) ความเป็นมา 2) โครงสร้างการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 3) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

#### 1) ความเป็นมา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตั้งขึ้นเนื่องจากการจัดการศึกษาให้ประชาชนในสวนภูมิภาคมีจำนวนมากขึ้นในอดีต จำเป็นต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบจัดการดูแล ตรวจสอบติดตามและรายงานผลให้กระทรวง เนื่องจากหลังจากที่ได้จัดตั้งกระทรวงธรรมการ(กระทรวงศึกษาธิการ) เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2435 การจัดการศึกษาให้กับประชาชนแพร่หลายทั้งในส่วนกลางและสวนภูมิภาค ในระยะแรกปี พ.ศ. 2441 กำหนดให้มีสภารัตริย์ใหญ่ สภารัตริย์และสภารัตริย์รองดูแลและตรวจตราการจัดการศึกษาในระดับมณฑล สภารัตริย์ดูแลการจัดการศึกษาในระดับเมือง และสภารัตริย์รองดูแลการจัดการศึกษาระดับอำเภอ ต่อมา ปี พ.ศ.2459 เรียกว่า ธรรมการจังหวัด ปี พ.ศ.2462 เรียกว่า ศึกษาธิการจังหวัด ดังนั้นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในอดีต จึงเรียกว่า แผนกธรรมการเมือง แผนกธรรมการจังหวัด ที่ทำการศึกษาธิการจังหวัด ตามลำดับ (กระทรวงศึกษาธิการ,2507)

สำนักงานการศึกษาธิการจังหวัด มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงระยะเวลา คือ 1) ช่วง พ.ศ.2441-2509 2) ช่วง พ.ศ.2509- 2523) และ 3) ช่วง พ.ศ. 2523-ปัจจุบัน (จักรพรรดิ วัฒนา,2530)

ระยะแรกช่วงเวลา พ.ศ. 2441-2509 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีหน้าที่และความรับผิดชอบดูแลและจัดการศึกษาในจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัดมีหน้าที่ควบคุมดูแลตรวจตราการศึกษาในจังหวัดในฐานะที่เป็นผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการในสวนภูมิภาค ดังเช่นในปี พ.ศ. 2494 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัด มีหน้าที่ทั่วไป เป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัดในการปฏิบัติและควบคุมราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการและเป็นกรรม

การจังหวัด เป็นที่ปรึกษาผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการแผ่นดิน และมีหน้าที่ในการบริหารการศึกษารัฐบาล ในระยะนี้ จึงเป็นระยะที่ศึกษาธิการจังหวัดมีหน้าที่เป็นผู้บริหารงานทุกกรมของกระทรวงศึกษาธิการภายในจังหวัด

ระยะที่ 2 ช่วงเวลา พ.ศ.2509-2523 ในช่วงนี้ได้มีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาเกือบทั้งหมดจากกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย จึงทำให้บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษาเปลี่ยนแปลงไป โดยเป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือในการควบคุม ดูแลและส่งเสริมให้การจัดการประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปตามนโยบายรัฐบาลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน มติคณะรัฐมนตรี และตามคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม

ระยะที่ 3 ช่วง พ.ศ. 2523-ปัจจุบัน ในช่วงนี้ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ และปรับปรุงงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหลายประการ ปีพ.ศ. 2523 ได้โอนโรงเรียนประถมศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทยมาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขึ้นรับผิดชอบการจัดการประถมศึกษา มีฐานะเทียบเท่ากรม โดยจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลการจัดการประถมศึกษาในระดับจังหวัดและอำเภอ ขึ้นตรงต่อกรมเจ้าสังกัด คือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูมีฐานะเทียบเท่ากรม เพื่อบริหารบุคคลของข้าราชการครู ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู สอนกรรมอื่น ๆ เนื่องจากมีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงได้จัดตั้งหน่วยงานในสังกัดกรมในระดับจังหวัดและอำเภอเพื่อรับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน จัดตั้งศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในระยะนี้จึงเปลี่ยนแปลงไปมากเนื่องจากมีหน่วยงานในสังกัดกรมขึ้นรับผิดชอบบริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ ขึ้นตรงต่อกรม กระทรวงศึกษาธิการจึงปรับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใหม่ให้ชัดเจน เป็นการทำให้การบริหารในระดับจังหวัดมีเอกภาพในนโยบาย และเพื่อให้การรับรองการกระจายอำนาจทางการบริหารให้ส่วนภูมิภาคและการเร่งรัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมให้มีความคล่องตัวและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นโดยในปี พ.ศ.2527 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นองค์กร กลางในการประสานงานการปฏิบัติงานของกระทรวง มีฐานะเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด กำหนดให้มีบทบาทในการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ เป็นศูนย์ข้อมูล สถิติ และวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตามและประเมินผล (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.กองแผนงาน.2533) ปี พ.ศ.2528 ได้จัดให้มีคณะอนุกรรมการการศึกษาการศาสนาและ

ศิลปวัฒนธรรมจังหวัด และปี พ.ศ.2532 เปลี่ยนชื่อเป็น " คณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการ วัฒนธรรมจังหวัด (ศศว จ.)" โดยให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการ

ปี พ.ศ.2532 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด/อำเภอ (ปี 2532-2535) ได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการ บริหารงานของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ ให้ชัดเจนและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน 3 ฐานะดังกล่าว ปรับปรุงรูปแบบและพัฒนาระบบงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กองแผนงาน,2533) การพัฒนาดังกล่าว เป็นไปตามเป้าหมายเพียงบางส่วน เนื่องจากงบประมาณจำกัด อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์และอัตรา กำลังยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2535 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนด อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้มีความชัดเจนในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ,2536)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดและ แผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและ จัดสรรงบประมาณ ประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงภายในจังหวัดและเป็น หน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมรวมทั้งส่งเสริม และควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงภายใน จังหวัด ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการ วัฒนธรรมของจังหวัด

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการ วัฒนธรรมซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือศึกษาธิการจังหวัดหรือตามที่ได้รับ มอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในจังหวัด โดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2) โครงสร้างการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา ธิการ มีบทบาทหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.

2535 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แบ่งงานภายในตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538) ประกอบด้วยฝ่าย และงาน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงการแบ่งงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538)



ที่มา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, กองแผนงาน **แผนอัตรากำลังระยะ 3 ปี รอบที่ 3 (ปีงบประมาณ 2536-3538) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**, กรุงเทพฯ : ที.พี. พรินท์ จำกัด, 2536 : 105

### 3) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2536)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับเร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน สังกัดกระทรวงภายในจังหวัดและเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด



2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมรวมทั้งส่งเสริม และควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงภายในจังหวัด ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัด

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือศึกษาธิการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในจังหวัด โดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแบ่งสายงานบริหารออกเป็น 6 ฝ่าย และมีหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย แต่ละงาน ดังต่อไปนี้

**1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการทั่วไปและงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รับผิดชอบปฏิบัติเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่และงานประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป และงานการเจ้าหน้าที่

**2. ฝ่ายการเงินและบัญชี** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุรวมทั้งการควบคุมตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับ การเงินการบัญชีแก่หน่วยงานต่างๆ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน ได้แก่ งานการเงิน และงานการบัญชี

**3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน/โครงการ และงานงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมและการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 3 งาน ได้แก่ งานแผนงานและงบประมาณ งานติดตามและประเมินผล และงานข้อมูลและสารสนเทศ

**4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา** มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียน งานการศึกษานอกระบบโรงเรียนงานควบคุมและส่งเสริมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา โดยการแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน ได้แก่ งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชน และงานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

**5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม** มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรรัฐและท้องถิ่น เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมการศาสนาและการวัฒนธรรม โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 งาน ได้แก่ งานส่งเสริมการศาสนา และงานส่งเสริมการวัฒนธรรม

**6. ฝ่ายส่งเสริมพละนามัยและกิจกรรมพิเศษ** มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนด้านพละนามัยแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชนการดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬา ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี และลูกเสือชาวบ้านรวมทั้งทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจกรรมพิเศษ โดยแบ่งการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 3 งาน ได้แก่ งานส่งเสริมพละนามัยและการกีฬา งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด และงานกิจกรรมพิเศษ

การดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบาย มาตรการและเป้าหมายที่สำคัญที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารงาน สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,2535)

#### ระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะจัดเป็นกลุ่มงานหรือเรียกวาระบบงานของสำนักงาน โดยครอบคลุมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 9 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการวางแผนและงบประมาณ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
  - 1.2 การจัดทำแผน
  - 1.3 การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ
  - 1.4 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ
2. ด้านกำกับเร่งรัดติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 2 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 การกำกับเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานตามแผน/โครงการ
  - 2.2 การประเมินผลแผนงาน/โครงการ
3. ด้านส่งเสริมการศึกษา รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่

3. ด้านส่งเสริมการศึกษา รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่

- 3.1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของรัฐ
- 3.2 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน
- 3.3 การส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน นักศึกษา
- 3.4 การส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

4. ด้านการส่งเสริมศาสนา รับผิดชอบปฏิบัติงาน 7 ด้าน ได้แก่

- 4.1 การส่งเสริมศาสนสถาน
- 4.2 การส่งเสริมศาสนศึกษา
- 4.3 การส่งเสริมและจัดศาสนสมบัติ
- 4.4 การส่งเสริมการเผยแพร่ศาสนา
- 4.5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของศาสนา
- 4.6 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของประชาชน
- 4.7 การอุปถัมภ์ศาสนาอื่น

5. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม รับผิดชอบปฏิบัติงาน 7 ด้าน ได้แก่

- 5.1 งานแผนพัฒนาวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.2 งานเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารงานวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.3 งานส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม
- 5.4 งานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานศิลปวัฒนธรรม
- 5.5 งานระดมทรัพยากรเพื่องานศิลปวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.6 งานอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ
- 5.7 งานส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพิเศษในด้านศิลปวัฒนธรรม

ของจังหวัด

6. ด้านส่งเสริมพละนาฏย รับผิดชอบการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่

- 6.1 การส่งเสริมการกีฬา
- 6.2 สวัสดิศึกษา
- 6.3 การส่งเสริมพละนาฏย

- 7 ด้านส่งเสริมลูกเสือและยุวกาชาด รับผิดชอบปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่
  - 7.1 การบริหารกิจการลูกเสือ และยุวกาชาด
  - 7.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมกิจการลูกเสือและยุวกาชาด
  - 7.3 การพัฒนาเด็ก เยาวชนและประชาชนโดยกิจกรรมลูกเสือและยุวกาชาด
  
- 8 ด้านกิจการพิเศษ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่
  - 8.1 งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ(คพร.)
  - 8.2 โครงการพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล
  - 8.3 งานกิจการพิเศษซึ่งแก้ไขปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 8.4 งานเร่งด่วน
- 9 ด้านส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่
  - 9.1 การจัดระบบข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร
  - 9.2 การส่งเสริมการจัดสวัสดิการ
  - 9.3 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

## กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ TOM

การศึกษากการประยุกต์ใช้ TOM ในที่นี้จะกรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) โดยจะนำเสนอสาระสำคัญเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไป และส่วนที่ 2 การประยุกต์ใช้ TOM ของบริษัท ฯ

นอกจากนี้เรื่องสภาพทั่วไปและการประยุกต์ใช้ TOM ในบริษัทแล้ว การศึกษาครั้งนี้ยังได้ประมวล ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ TOM กับ แผนงานด้าน TOM ในอนาคตไว้ด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไป

การศึกษาด้านสภาพทั่วไป จะประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย และโครงสร้างระบบงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งครอบคลุมเรื่อง 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) การบริหารงานบุคคล 3) ภารกิจ/อำนาจหน้าที่ 4) เทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินงาน/วิธีการบริหารงาน และ 5) กระบวนการพัฒนาบุคลากร

#### 1. ประวัติความเป็นมาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทแม่ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทรงมีพระราชบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เจ้าพระยายมราช (ปั้น สุขุม) เสนาบดีกระทรวงนครบาลในขณะนั้นเป็นผู้ดำเนินการจัดตั้ง และจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2456 ด้วยเงินทุนจดทะเบียนครั้งแรก 1 ล้านบาท และมีพระคลังข้างที่ถือหุ้นจำนวนครึ่งหนึ่งของหุ้นทั้งหมด

เมื่อดำเนินการมาครบ 25 ปี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ก่อตั้งบริษัทกระเบื้องกระดาดไทย จำกัด ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2481 ต่อมาได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการก่อสร้างขึ้นมาเป็นลำดับ จึงได้ก่อตั้งบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด ในปี พ.ศ. 2495 นอกจากนั้นยังได้พัฒนาการผลิตเหล็กและเหล็กกล้ามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 และได้ขยายกิจการใหญ่ขึ้นมาจนเป็นบริษัทเหล็กสยามในปัจจุบัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องสำคัญหลายเรื่อง อันเป็นผลดีต่ออนาคตของบริษัท เช่น ได้โอนงานด้านเหล็กออกจากบริษัทเหล็กสยามมาก่อตั้งเป็นบริษัทใหม่ ชื่อ บริษัท นวโลหะไทย จำกัด นอกจากนั้นยังขยายการลงทุนไปยังอุตสาหกรรมประเภทอื่น เช่น เข้าไปบริหารงานบริษัทสยามคราฟท์ จำกัด ก่อตั้งบริษัท เอส ซี จี คอร์ปอเรชั่น จำกัด จัดตั้งบริษัทสยามคูโบต้าดีเซล จำกัด การตัดสินใจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่จะส่งผลกำไรที่สุดก็คือ การตัดสินใจเข้าไปดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ โดยเปลี่ยนชื่อบริษัทค้าวัสดุก่อสร้าง เป็นบริษัทค้าสากลซิเมนต์ไทย จำกัด เพื่อรับผิดชอบทางด้านการจัดจำหน่ายของเครือซิเมนต์ไทยในต่างประเทศ

จนถึงปัจจุบัน บริษัทปูนซีเมนต์ไทยสามารถผลิตสินค้าและบริการหลากหลายชนิด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)" ซึ่งมีบริษัทในเครือเป็นจำนวนมาก ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้ "เครือซีเมนต์ไทย" ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ผลิตสินค้ากว่า 20,000 ชนิด และมีบุคลากรปฏิบัติงานกว่า 27,000 คน นอกเหนือจากธุรกิจปูนซีเมนต์แล้วยังมีธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของตลาดทางด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วย โดยจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของเครือฯ ออกเป็น 9 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจซีเมนต์และการค้า ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจเหล็ก ธุรกิจเซรามิก ธุรกิจผลิตภัณฑ์โลหะและไฟฟ้า ธุรกิจจักรกลและอุปกรณ์ยานยนต์ ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ และการเงินและบริหารกลาง

เครือซีเมนต์ไทยได้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ และนับได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากต่างประเทศเข้ามาในเมืองไทย เพราะตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการผลิตที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเลือกสรรเทคโนโลยีและวิธีการผลิตที่ทันสมัย ส่งผลถึงการลดต้นทุนการผลิต และสามารถเพิ่มการบริการแก่ลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

เครือซีเมนต์ไทยให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลอันมีค่าและสรรหาเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตที่ดีที่สุดมาดำเนินการ เพื่อที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดนั้นมาจัดสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทยมี 4 ประการ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถ่อมตนในความรับผิดชอบต่อสังคม อุดมการณ์ทั้ง 4 ประการสรุปรวมได้ว่า เครือซีเมนต์ไทย "ยึดมั่นในคุณภาพและความเป็นธรรม"

### กำเนิดปูนซีเมนต์ไทย

เนื่องจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทยได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะงานสลับซับซ้อน จนเกินกว่าที่จะทำงานตามวิธีการดั้งเดิม ซึ่งแต่ละบริษัทมีคณะกรรมการของตนเองและทำงานอย่างอิสระไม่เกี่ยวข้องกัน ทำให้ขาดการประสานงานที่ดี มีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ละบริษัทขาดการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ตลอดจนเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ซึ่งหากรวมเข้าด้วยกันได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่กันและกันเป็นอย่างมาก

ความต้องการในขณะนั้นคือ การประสานความร่วมมือในระดับนโยบาย เพื่อให้การตัดสินใจแต่ละครั้งเป็นประโยชน์ต่อทุกสายงานของทุกบริษัท รวมทั้งบริษัทแม่ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ด้วย และให้สามารถควบคุมกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น

อีกเหตุผลหนึ่งคือความต้องการสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้าง ในรูปของกลุ่มบริษัท ซึ่งจะให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้น เป็นต้นว่า เมื่อบริษัทที่มีขนาดเล็กประสบปัญหาในการขอสินเชื่อ บริษัทใหญ่ก็จะค้ำประกันให้ หรือถ้ากรณีที่บริษัทใหญ่มีเงินหรือสินเชื่อเกินกว่าความต้องการของตนก็

สามารถให้การสนับสนุนบริษัทเล็ก ในด้านการค้าประกันหรือให้กู้ยืมได้โดยง่ายหากอยู่ในเครือฯ เดียวกัน และนอกจากนี้ยังมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบให้กับกิจการทั่วโลกอีกด้วย

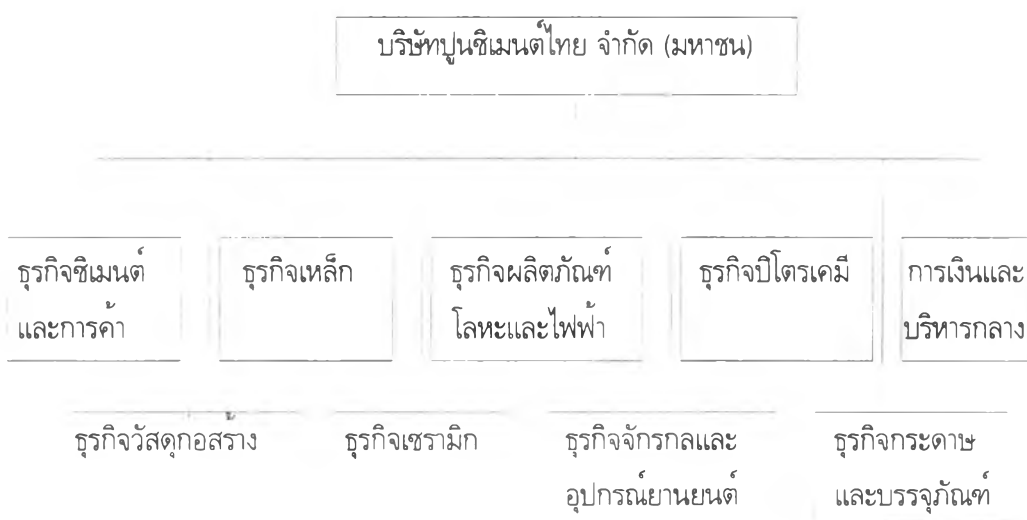
การจัดตั้งเครือซิเมนต์ไทย ทำให้ต้องเน้นในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานทุกคนทุกระดับให้เขามีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เดิมทีพนักงานส่วนใหญ่ของปูนซิเมนต์ไทยฯ เป็นช่างเทคนิคเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะด้านการผลิต ซึ่งบริษัทได้ต้องการให้เขาเป็นผู้ผลิตเพียงอย่างเดียวไปตลอดชีวิต แต่ต้องการให้เขามีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในฐานะของผู้รู้จักแก้ปัญหาและรู้จักตัดสินใจที่ดี ได้มีการนำเอาความคิดเรื่องกลุ่มคุณภาพที่เรียกว่า คิวซีเซอร์เคิล ซึ่งมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด แก้ปัญหาด้วยตนเอง ฯลฯ มาทดลองปฏิบัติก็ปรากฏว่าเป็นที่ยอมรับและสนใจอย่างมากในหมู่พนักงาน

## 2. โครงสร้างระบบงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย

### 2.1. โครงสร้างการบริหารงาน

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปัจจุบันเป็นบริษัทแม่ของบริษัทใน "เครือซิเมนต์ไทย" ซึ่งมีการจัดกลุ่มบริษัทในเครือเป็นกลุ่มๆ ตามสภาพของธุรกิจ 9 กลุ่ม คือ 1) ธุรกิจซิเมนต์และการค้า 2) ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง 3) ธุรกิจเหล็ก 4) ธุรกิจเซรามิก 5) ธุรกิจผลิตภัณฑ์โลหะและไฟฟ้า 6) ธุรกิจจักรกลและอุปกรณ์ยานยนต์ 7) ธุรกิจปิโตรเคมี 8) ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ และ 9) การเงินและบริหารกลาง โครงสร้างการจัดองค์กรสรุปได้ตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์กรของเครือซิเมนต์ไทย



## 2.2 การบริหารงานบุคคล

เนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีกลุ่มบริษัทหลายกลุ่มในแต่ละกลุ่มก็ประกอบด้วยหลายบริษัท และบริษัทก็มีหลายโรงงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้งานบุคคลของเครือซิเมนต์ไทย ประกอบด้วย 4 ระดับ

1. การบุคคลกลาง
2. การบุคคลกลุ่ม/สาย
3. การบุคคลบริษัท
4. การบุคคลโรงงาน

2.3. ภารกิจ/อำนาจหน้าที่ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายการบุคคลกลาง ฝ่ายนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. ส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล ดูแลพนักงานบริหารระดับสูงของเครือฯ
2. ส่วนกำลังพลและการสรรหา ดูแลกำลังพลและการรับสมัครของทั้งเครือฯ
3. ส่วนพนักงานสัมพันธ์และระบบค่าจ้าง ดูแลเรื่องนโยบายแรงงาน เรื่องระเบียบ สวัสดิการ และโครงสร้างค่าจ้างของทั้งเครือฯ
4. ส่วนการบุคคลสำนักงานใหญ่ ดูแลพนักงานซึ่งสังกัดสายการเงินและบริหาร สายบริการกลาง
5. วิศวกรรมความปลอดภัย ให้คำแนะนำช่วยเหลือในเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานแก่หน่วยงานต่างๆ

ฝ่ายการบุคคลกลางมีภารกิจหลักในเรื่องการวางนโยบายบุคคลและประสานงานการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย การบุคคลกลุ่ม/สาย การบุคคลบริษัทหรือการบุคคลโรงงานก็นำนโยบายไปพิจารณาใช้ตามความเหมาะสมของกิจการของตน

จะเห็นได้ว่าบทบาทความรับผิดชอบของการบุคคลกลาง จะเกี่ยวข้องกับนโยบายและการควบคุม สำหรับการปฏิบัติ การบุคคลกลุ่ม/สาย การบุคคลบริษัทและการบุคคลโรงงานจะนำนโยบายไปพิจารณาใช้ให้สอดคล้องกับนโยบายของการบุคคลกลาง

## 2.4. เทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินการ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้ให้ความสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเพิ่มสูงขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินการในที่นี้ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ ได้แก่ เครื่องจักร เครื่องยนต์ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งบริษัทต้องแน่ใจว่า เทคโนโลยีดังกล่าวที่บริษัทมีอยู่นั้นมีความทันสมัย เหมาะกับสถานการณ์และซอฟต์แวร์ ได้แก่ วิธีการต่างๆ ที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย



รวมทั้งวิธีการบริหารงานซึ่งจะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ บริษัทปูนซิเมนต์จะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีควบคู่ไปกับทรัพยากรบุคคลด้วย

2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร วิชาการของการพัฒนาและฝึกอบรมในเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็นยุคทอง ยุคการเปลี่ยนแปลง และยุคปฏิรูปและฟื้นฟู แต่ละยุคมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ยุคทอง (ก่อนปี 2515)

1.1 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ในยุคนั้นเครือซิเมนต์ไทยประกอบด้วย 5 บริษัทด้วยกันโดยมีบริษัทปูนซิเมนต์ไทย บริษัทกระเบื้องกระดาดไทย บริษัทผลิตภัณฑและวัตถุก่อสร้าง บริษัทเหล็กสยาม ในฐานะบริษัทผู้ผลิต และบริษัทค้าวัตถุก่อสร้างในฐานะบริษัทผู้จำหน่าย ตอนนั้นมีการรวมตัวกันเป็นเครืออย่างหลวมๆ แต่ละบริษัทฯ มีอิสระในการทำงาน ระเบียบและแนวปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลแตกต่างกันตามความเหมาะสมของธุรกิจ

การผลิต การขาย เป็นไปอย่างไม่ค่อยจะมีปัญหา เป็นตลาดของผู้ขาย คู่แข่งของธุรกิจมีน้อย ส่วนครองตลาดของเครือฯ สูงและผลตอบแทนก็สูงด้วยเช่นกัน การทำงานจึงเป็นไปอย่างสบายๆ จะเรียกได้ว่าเป็นยุคทองของเครือฯ คงไม่ผิดนัก

1.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม เนื่องจากบริษัทต่างๆ มุ่งเน้นงานใน 2 ด้าน คือปริมาณการผลิตและปริมาณการขาย การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการพัฒนาพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย การฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ จัดอยู่ในรูปการฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน หัวหน้างานสอนงานลูกน้อง วิศวกรสอนหัวหน้างาน ซึ่งเป็นลักษณะการอบรมในหน้าที่งาน หรือ การอบรมทางเทคนิค ในรูปแบบภายในครอบครัวเป็นกันเองแบบงายๆ ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีขั้นตอน และไม่ต่อเนื่อง เพราะในสมัยนั้นแนวคิดทางด้านการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการจัดการ ยังไม่ค่อยเป็นที่สนใจกันมาก ประกอบกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกมีอยู่ 2-3 แห่ง เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย ศูนย์อบรมกรมแรงงาน เป็นต้น บริษัทใดที่เห็นความสำคัญและมีความจำเป็นก็ส่งไปสัมมนาที่สถาบันภายนอกเป็นครั้งคราว ต่อมาบริษัทค้าวัตถุก่อสร้าง (บคส.) เป็นบริษัทที่เริ่มให้ความสนใจและเห็นความสำคัญใน การอบรมด้านการจัดการ เพราะเป็นบริษัทการค้าที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานทางด้านการตลาดและด้านการจัดการ เนื่องจากสภาพของงานที่ต้องแข่งขันและต้องมีคลังตัว ซึ่งเห็นว่าการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถที่พร้อมที่จะรับการขยายงานและการเจริญเติบโตของบริษัท ทาง บคส. โดยคุณจรัส ชูโต ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันให้เกิดศูนย์ฝึกอบรมฯ จึงดำริให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมของเครือฯ ขึ้นเป็นครั้งแรกในปลายปี

2511 สถานะของศูนย์ฯ ขณะนั้นไม่ได้สังกัดบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เป็นศูนย์เอกเทศขึ้นกับเครือฯ โดยอยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการศูนย์ฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จากกิจการต่างๆ

ในสมัยนั้นการจัดฝึกอบรมของศูนย์ฯ ยังกระทำกันไม่มากนักเมื่อเทียบกับกิจกรรมของศูนย์ฯ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นงานใหม่ประการหนึ่ง กับการยอมรับและการให้ความสนับสนุนของเครือฯ จำเป็นต้องใช้เวลา

## 2. ยุคการเปลี่ยนแปลง (ปี 2516-2522)

2.1 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ในยุคนี้บริษัทต่างๆ ได้รวมตัวในลักษณะของเครือฯ อย่างจริงจังซึ่งเรียกกันว่า "เครือซีเมนต์ไทย" จนถึงปัจจุบัน และมีการบริหารงานเสมือนเป็นบริษัทเดียวกัน การบริหารงานมีลักษณะรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง คือหน่วยงานต่างๆ รับนโยบายและระเบียบปฏิบัติจากส่วนกลาง

ในช่วงนี้ เครือฯ ประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างรุนแรงจากวิกฤติการณ์น้ำมัน ทำให้ราคาต้นทุนการผลิตสูง รัฐบาลควบคุมราคา การแข่งขันมีมากขึ้นทุกกิจการและยังมีปัญหาแรงงานภายในด้วย ทำให้เครือซีเมนต์ไทยต้องประสบภาวะขาดทุนเป็นอย่างมากในปี 2517 จนไม่อาจจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในปี 2518 ซึ่งนับครั้งแรกตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้อีกเช่นกัน เครือฯ ได้ทำการขยายงานออกไปอีกหลายกิจการ เช่น บริษัทสยามคราฟท์ จำกัด บริษัทสยามคูโบต้า จำกัด บริษัทค้าสารซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด และบริษัท เอส ซี จี คอร์ปอเรชั่น จำกัด

2.2 การพัฒนาและฝึกอบรม ในระยะนี้บริษัทปูนซีเมนต์ไทยขาดกำลังพลบริหารระดับสูงที่มีความสามารถ เนื่องจากเครือฯ ไม่ได้พัฒนาและเตรียมกำลังพลไว้ตั้งแต่ในยุคทอง เพราะเป็นยุคที่การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างงายตาย มีผลกำไร ทำให้เครือซีเมนต์ไทยต้องรับพนักงานระดับดังกล่าวจากภายนอกแทนที่จะเลื่อนพนักงานจากภายใน ผลทำให้ขวัญของพนักงานไม่ดี จึงได้เริ่มมีโครงการให้ทุนแก่พนักงานไปศึกษาต่อระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัยดีเด่นของต่างประเทศขึ้นในปี 2516 เพื่อพัฒนา เตรียมและสร้างกำลังพลที่มีความสามารถของบริษัทเอง และได้ทำต่อเนื่องมาทุกปี

จากวิกฤติการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วนี้จึงพบว่าเครือฯ ควรจะให้ความสนใจและริเริ่มในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็นการใหญ่ เพราะระยะนี้ฝ่ายจัดการเริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานจึงได้ย้ายศูนย์ฝึกอบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทยจากที่เป็นอยู่อย่างเอกเทศมาสังกัดบริษัทปูนซีเมนต์ไทยในกลางปี 2515 เพื่อพัฒนาพนักงานของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งมีพนักงานเป็นส่วนใหญ่ของเครือฯ และมีความต้องการมาก และขณะเดียวกันยังคงเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาพนักงานของทั้งเครือฯ ด้วยแนวคิดในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมในช่วงนี้

เป็นไปในลักษณะทางสายการบังคับบัญชาโดยตรงได้หันมาขอให้ศูนย์ฝึกอบรม เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องการฝึกอบรมในการปฏิบัติหน้าที่ทางเทคนิค เป็นการจัดอย่างมีโครงสร้างที่เป็นระเบียบมีจุดมุ่งหมายและใช้ผู้ชำนาญการเป็นวิทยากร สอนการฝึกอบรมด้านการจัดการก็มีลักษณะเป็นการจัดขึ้นโดยเฉพาะในแต่ละครั้งยิ่งขึ้น

### 3. ยุคปฏิรูปและฟื้นฟู (ปี 2523-2527)

3.1 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ บริษัทมุ่งเน้นให้แต่ละหน่วยงานมีกำลังพลที่เหมาะสมต่อปริมาณงานเท่าที่จำเป็นจริงๆ และในปี 2524 บริษัทมีนโยบายที่จะให้เป็น "ปีแห่งการประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ" ปี 2525 บริษัทพยายามที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนรวมกันที่จะทำให้เครือฯ เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดภายในปี 2527 ลักษณะและการดำเนินธุรกิจของเครือฯ ในยุคนี้ เริ่มนโยบายการกระจายความรับผิดชอบไปให้หน่วยงานต่างๆ เหตุผลของการกระจายความรับผิดชอบไปให้หน่วยงานต่างๆ คือ

- พนักงานระดับประทับบัตรของเครือฯ มีจำนวนมาก ประมาณกว่าร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด ถ้าหากยังคงให้ศูนย์ฝึกอบรม เป็นผู้จัดการอบรมให้ นั้น จะทำให้อัตราการพัฒนาพนักงานในระดับนี้เป็นไปได้ช้า ในขณะที่เดียวกับการพัฒนาพนักงานระดับสูงก็จะเป็นไปตามอัตราที่ควรจะเป็น

- การจัดฝึกอบรมโดยการบุคคลสาย/บริษัท จะทำได้ดีกว่าศูนย์ฝึกอบรม เพราะว่าเป็นผู้ที่รู้จักคนในองการมากกว่าศูนย์ฝึกอบรม รู้ความต้องการอย่างแท้จริงซึ่งสามารถจัดได้กระชับและตรงเป้าหมาย

- การบุคคลสาย/บริษัท มีโอกาสได้ใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้นสามารถจะเสริมสัมพันธ์ภาพและสร้างทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อบริษัทในทางที่ดี

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น บริษัทได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องโครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ การจัดกลุ่มคุณภาพและหลักสูตรต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต แนวความคิดของการพัฒนาและฝึกอบรมในอนาคตจึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานเป็นผู้ที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูง โดยได้กำหนดให้การกระจายความรับผิดชอบ การจัดการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้การบุคคลสาย/บริษัทรับไปดำเนินการเอง การพัฒนาและฝึกอบรม มุ่งให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจ และมีสำนึกที่ถูกต้องในการทำธุรกิจ พนักงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับประโยชน์สูงสุด การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการลงทุนไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ดังนั้น บริษัทจึงทุ่มเทประมาณในการที่จะ "ลงทุน" พัฒนาพนักงานโดยหวังว่าจะได้ผลตอบแทนจากพนักงานในระยะยาวที่จะทำงานให้กับบริษัทต่อไปในอนาคต

การพัฒนาบุคลากรของเครือซิเมนต์ไทย ถือเป็นนโยบายที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงาน บริษัทฯ มีอุดมการณ์ที่เชื่อมั่นในคุณค่าของคน จึงให้การดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างทั่วถึง มีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมาย มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องและชัดเจน และเชื่อว่าการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นการสร้างทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการพัฒนาหลายรูปแบบเช่น การบรรยายในห้องเรียน การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเยี่ยมชมโรงงาน เป็นต้น โดยมีเป้าหมายทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กันไป

## ส่วนที่ 2 การประยุกต์ใช้ TQM

รายละเอียดกรณีการประยุกต์ใช้ TQM ประกอบด้วย 1) กลุ่มงานด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับ TQM ซึ่งจะเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ ประวัติ/พัฒนาการการนำ TQM มาใช้ โครงสร้างระบบงานด้าน TQM ขอบเขต/งาน/กิจกรรมสำคัญ และ 2) กระบวนการ TQM ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งครอบคลุมเรื่อง แนวคิด TQC/TQM ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย นำมาใช้ เหตุผลการนำ TQC/TQM มาใช้ในการบริหารงาน นโยบายคุณภาพ และ กิจกรรม TQC/TQM

### 1. กลุ่มงานด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับ TQM

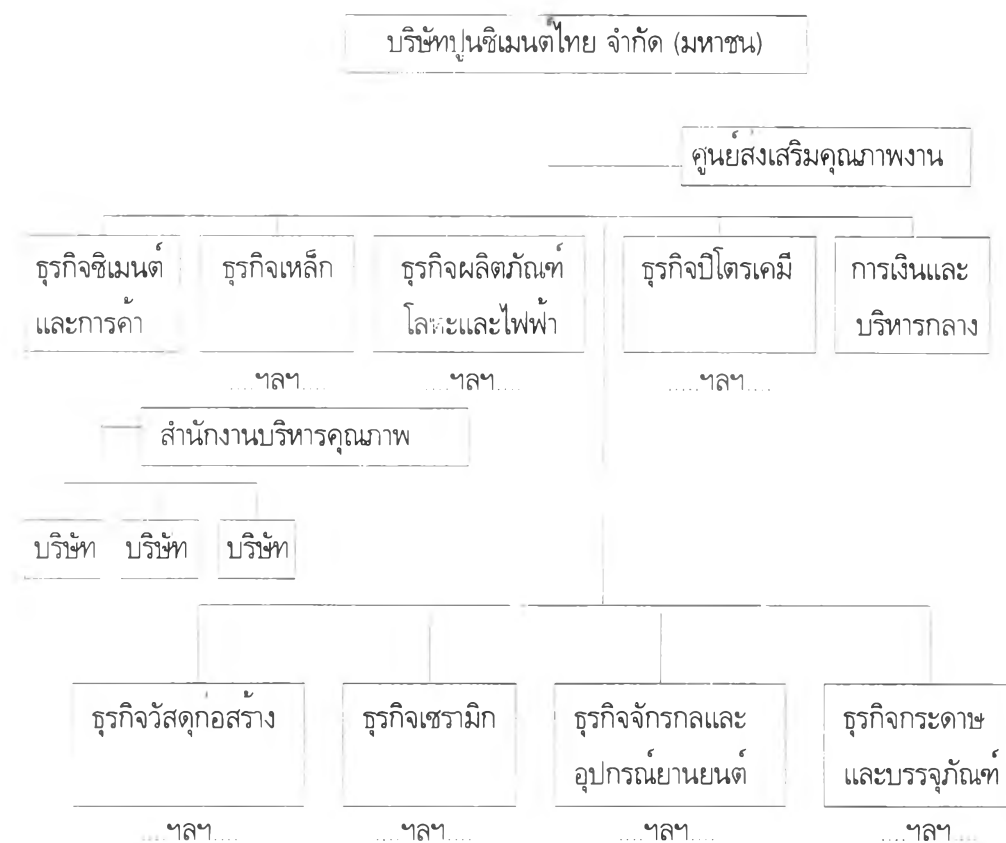
การดำเนินการนำแนวคิด TQC/TQM ของบริษัทปูนซิเมนต์ เริ่มต้นจากการนำระบบกลุ่มคุณภาพ (QC) มาใช้ โดยพนักงานบริหารระดับสูงซึ่งได้รับแนวคิดจากการเข้าร่วมสัมมนาในที่ต่างๆจากภายนอก และเห็นตรงกันว่าอุดมการณ์ของบริษัทที่เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ผู้ใกล้ชิดงานจะรู้ปัญหามากที่สุด จึงเริ่มมีการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้เป็นที่แรกของบริษัทหนวโลหะไทย จำกัด ในปี พ.ศ.2522 โดยนำไปใช้กับพนักงานในโรงงาน ซึ่งปรากฏว่าได้รับความสำเร็จอย่างดี และมีการรวมกลุ่มของพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งปลายปี 2529 มีกลุ่มคุณภาพที่จดทะเบียนในบริษัทปูนซิเมนต์ถึง 1,060 กลุ่ม สำหรับกลุ่มคุณภาพในบริษัทจะมี 2 ประเภท คือกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในโรงงานซึ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายและวิธีปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักร และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในที่ทำงาน เน้นไปในเรื่องการพัฒนางานและได้มีการนำมาใช้เมื่อปี 2526

ต่อมาปี 2535 บริษัทฯ ได้นำแนวคิด TQC/TQM มากำหนดเป็นนโยบายหนึ่งของการบริหารงานเรียกว่านโยบายคุณภาพ TQC ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการโดยพนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะต้องมิจิตสำนึกและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเองให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง และได้ดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบัน

## 2. โครงสร้างระบบงานด้าน TOM

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญด้านคุณภาพเป็นอย่างมาก โดยได้จัดตั้งหน่วยงานด้านนี้ โดยเฉพาะ คือ ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน นอกจากนี้ในแต่ละกลุ่มบริษัทก็มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพเรียกว่า สำนักงานบริหารคุณภาพ การจัดโครงสร้างระบบงานด้านการบริหารคุณภาพ สรุปเป็นแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างระบบงานด้านการบริหารคุณภาพของเครือซิเมนต์ไทย



ภารกิจหลักของศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน ที่สำคัญๆ มี 2 ประการคือ 1) กำหนดแนวทางการดำเนินการด้าน TQC/TOM ของเครือฯ และ 2) สนับสนุนในเรื่องวิทยากรฝึกอบรมจากต่างประเทศ ส่วนสำนักงานบริหารคุณภาพ ซึ่งอยู่ภายใต้กลุ่มธุรกิจต่างๆ จะดำเนินการตามแนวทางที่ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานกำหนด และฝึกอบรมด้าน TQC/TOM ให้กับบริษัทในกลุ่มธุรกิจนั้นๆ

### 3. แนวคิด TQC/TQM ที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย นำมาใช้

TQC/TQM ในความหมายของเครือซีเมนต์ไทย จะใช้คำว่า TQC (Total Quality Commitment)

T = Total หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน และทุกวัน

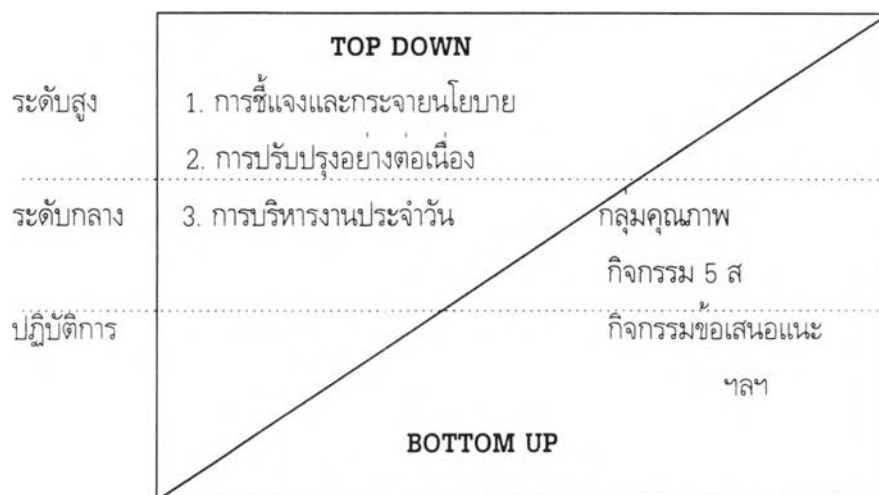
Q = Quality หมายถึง คุณภาพของสินค้า คุณภาพบริการและคุณภาพของงานประจำวันทุกชนิดที่เป็นไปตามลูกค้า (ภายในและภายนอก) ต้องการหรือดีกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง

C = Commitment หมายถึง การสร้างระบบที่สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร

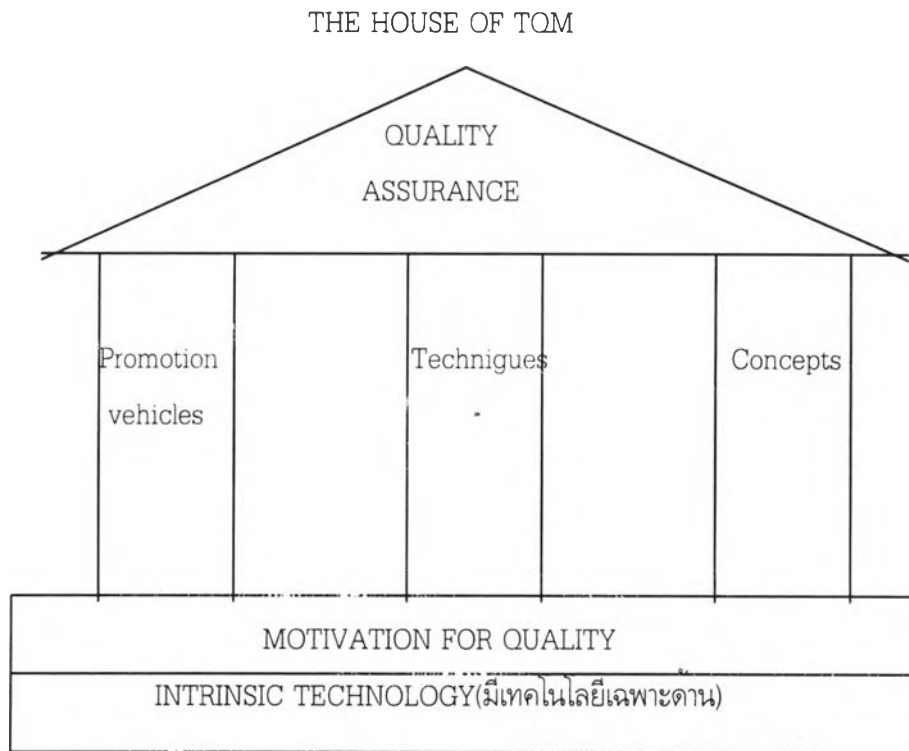
โดยสรุป TQC ก็คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือร่วมกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูลและมีหลักการที่สมเหตุสมผลเพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ลูกค้าในที่นี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายนอก ได้แก่ ผู้ซื้อสินค้าและบริการ และลูกค้าภายใน ได้แก่ หน่วยงานถัดไปที่ได้รับสินค้าหรืองานจากเราไปเพื่อทำต่อหรือผลิตต่อ

การนำ TQC/TQM มาใช้เต็มรูปแบบ จะเป็นไปตามแผนภาพต่อไปนี้



แนวคิดหลักที่บริษัทปูนซีเมนต์ไทยนำมาใช้จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังแผนภาพที่เรียกว่า บ้าน TQM ดังนี้



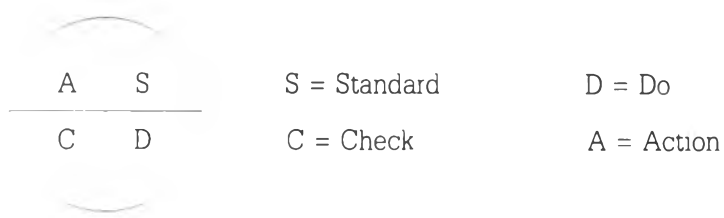
สำหรับแนวคิดหลัก TQC/TOM สรุปได้ดังนี้

- 1) ทุกคน (Total)
- 2) นำความต้องการของลูกค้ามากำหนด (Market-in)
- 3) เน้นกระบวนการ (Process Orientation)
- 4) ใช้ข้อมูลที่เป็นจริง (Management by facts)
- 5) วงจรคุณภาพ PDCA

แนวทางการปรับปรุงคุณภาพงานของบริษัทฯ ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

1. การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization)
2. การปรับปรุงให้ดีกว่ามาตรฐาน (Breakthrough)
3. กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ (Problem Solving)

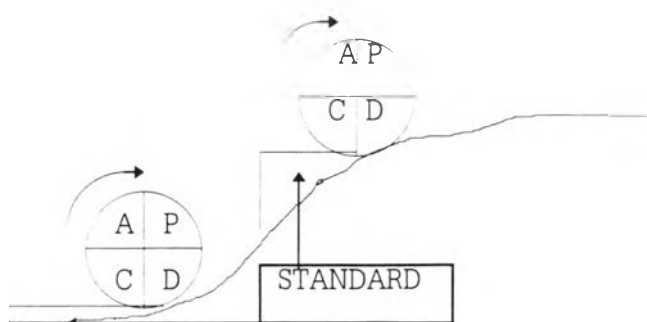
การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization) เป็นการปฏิบัติงานตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ และมีวิธีปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดเป็นมาตรฐานหรือเป็นแนวปฏิบัติที่ตายตัว การปฏิบัติงานตามมาตรฐานนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบบริหารงานประจำวัน (Daily Management) โดยใช้วงจร SDCA



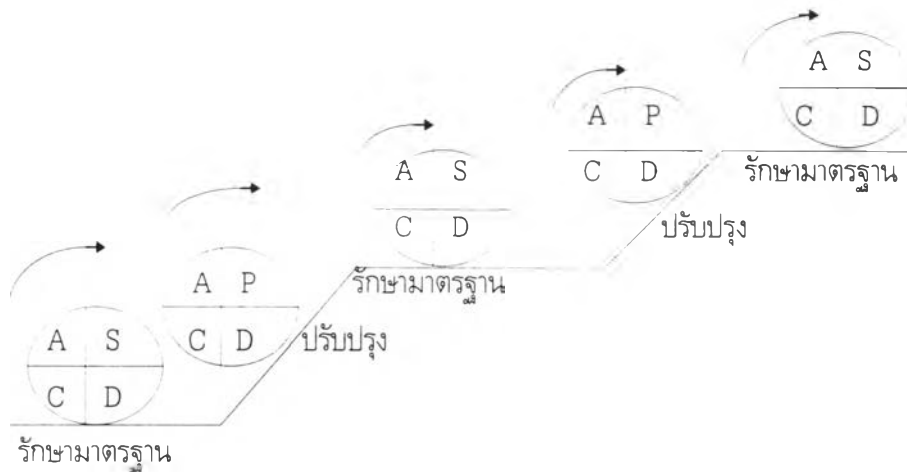
การปรับปรุงให้ดีกว่ามาตรฐาน (Breakthrough) เป็นการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน คุณภาพที่สูงกว่ามาตรฐานนี้จะเป็เป้าหมายที่กำหนด ผลต่างของเป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน ก็คือปัญหาที่จะต้องแก้ไขโดยั้กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ (Problem Solving)

กระบวนการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ (Problem Solving) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการตามวงจร PDCA โดยมีขั้นตอน ดังนี้ วางแผน(Plan) ประกอบด้วย 1) ค้นหาปัญหา 2) วิเคราะห์สถานะปัจจุบัน 3) กำหนดเป้าหมาย และ 4) วางแผนแก้ไข ปฏิบัติ(Do) ดำเนินการแก้ไข ตรวจสอบ (Check) ติดตามประเมินผล และ กำหนดมาตรฐาน(Action) หรือสรุปปัญหาที่ยังเหลืออยู่และเริ่มกระบวนการแก้ไขใหม่ กระบวนการดังกล่าว สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

1) ค้นหาปัญหา	PLAN
2) วิเคราะห์สถานะปัจจุบัน	
3) กำหนดเป้าหมาย	
4) วางแผนแก้ไข	
5) ดำเนินการแก้ไข	DO
6) ประเมินผล	CHECK
7) กำหนดมาตรฐาน	ACTION
8) สรุปปัญหาที่ยังเหลืออยู่และเริ่มกระบวนการแก้ไขใหม่	







วงจรการปรับปรุงงานตามแนวทาง TOC ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ การปรับปรุงคุณภาพจะต้องมีระบบการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการจัดการด้านนโยบาย (Policy Management ) และการจัดการดำเนินงานประจำวัน (Daily Management)

การจัดการด้านนโยบาย ประกอบด้วยการจัดทำแผนการดำเนินงาน และการจัดทำแผนเกี่ยวกับงบประมาณ ส่วนการจัดการดำเนินงานประจำวัน ก็คือการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานประจำวัน ฝ่ายบริหารจะทำหน้าที่จัดการด้านนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตของหน่วยงาน โดยมีฝ่ายปฏิบัติการทำหน้าที่จัดการงานประจำวันเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปได้อย่างปกติ

เหตุผลการนำ TOC/TQM มาใช้ในการบริหารงานของบริษัทฯ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในอดีตพบว่า สินค้ามีมากกว่าความต้องการการบริหารงานจึงมุ่งเน้นไปที่การผลิตให้ได้ปริมาณมากๆ แต่ในปัจจุบันสินค้ามีมากกว่าความต้องการ ดังนั้นการบริหารงานจึงมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อความอยู่รอดของบริษัทในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

โดยทั่วไปแล้วการนำ TOC มาใช้ในการบริหารงานจะมีเหตุผลอยู่สองประการ คือ 1) ถูกผลักดันด้วยวิกฤตการณ์(Crisis) และ 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในกรณีของบริษัทปูนซีเมนต์นำ TOC มาใช้เนื่องจากเหตุผลประการที่ 2 คือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์(Vision)

คำว่าวิสัยทัศน์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า จินตภาพ (Vision) ในที่นี้หมายถึงหมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคต และมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1) วิสัยทัศน์กำหนดขึ้นโดยผู้นำ (leader initiated) วิสัยทัศน์นั้นมีได้กำหนดโดยผู้ชนหรือกลุ่มคน แต่ถูกกำหนดโดยผู้นำ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักสนทนากับผู้ชนและรับฟังความคิดเห็น แล้วนำมาพิจารณาว่า โลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลมาผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือวิสัยทัศน์นั้น

2) วิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องเสนอให้ทีมงานยอมรับรู้ และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (Shared and Support ) เพื่อสร้างชุมชนที่มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรนั้น การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะเป็นการสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจ และรวมแรงรวมใจ ทำให้ภาพฝันเป็นจริงได้

3) วิสัยทัศน์ต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียด (Comprehensive and detailed) ไม่ใช่กว้างๆ ทัวไปซึ่งจะไม่เกิดผลใดๆ การมีวิสัยทัศน์หมายถึงการรู้ว่า จะทำอย่างไร (How) เมื่อใด (When) ทำไม (Why) และอะไร (What) และต้องมีตำแหน่งสำหรับทุกคนเพื่อจะได้รู้ว่าตัวเองมีความสำคัญเพียงใดที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องรู้ดีว่าตัวเองจะร่วมสร้างคุณประโยชน์และเข้าจริงๆ ได้อย่างไร

4) วิสัยทัศน์จะต้องสร้างสรรค์และมีแรงบันดาลใจ ทำทาย และมีความเป็นไปได้ (Positived and Inspired) ทุกคนมีแรงบันดาลใจและมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้น

ในการนำแนวคิด TQC มาใช้ได้ผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี ความมุ่งมั่น รู้จริง เลื่อมใสและศรัทธา ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแนวคิด TQC รู้จริงเกี่ยวกับแนวคิดหลักการที่จะนำมาใช้รวมถึงการรู้อจริงในงานที่ทำ นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเลื่อมใสและศรัทธาในแนวคิดและหลักการที่จะนำมาใช้ในหน่วยงานของตนเอง

#### 4. นโยบายคุณภาพ (นโยบาย TQC ของเครือซิเมนต์ไทย)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้กำหนดนโยบาย TQC ไว้ว่า " TQC มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะต้องมีความตั้งใจและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงานของตน และงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง"

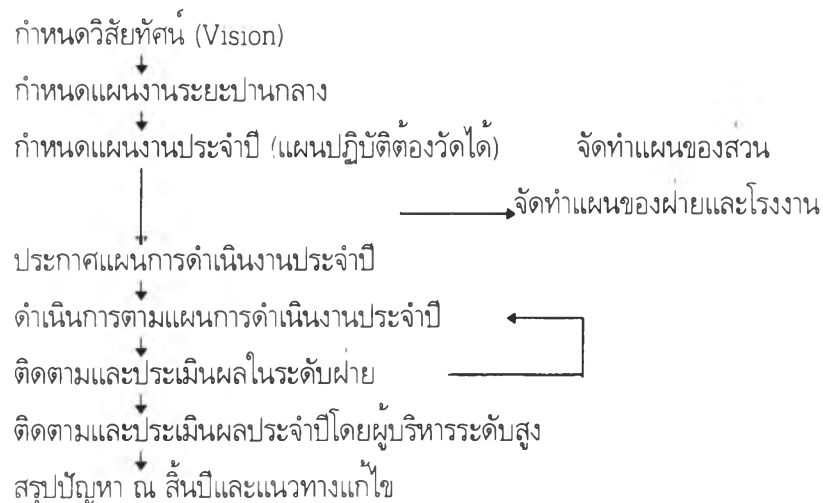
เพื่อให้ทุกกิจกรรมในเครือซิเมนต์ไทย มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต และสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น คณะจัดการเครือซิเมนต์ไทยจึงมีมติให้นำ TQC (Total Quality Commitment) มาเป็นนโยบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย

สำหรับกิจกรรม TQC/TQM ที่ดำเนินการแยกเป็น 2 ระดับ คือ

1. กิจกรรมของฝ่ายจัดการ(Top down Activities )
2. กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ(Bottom up Activities )

กิจกรรมของฝ่ายจัดการ(Top down Activities ) เป็นกิจกรรมการบริหารงานจากบนสู่ล่าง ซึ่งอาจจะเป็นงานนโยบายหรือการบริหารงานประจำวัน ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ชี้แจงและกระจายนโยบาย รวมทั้งการปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่บริหารงานประจำวันตามอำนาจหน้าที่ กิจกรรมของฝ่ายจัดการจะเกี่ยวข้องกับ 2 เรื่อง คือ เกี่ยวกับการจัดการ(Management) ได้แก่ 1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ(Planning and Budgeting) 2) การจัดองค์การและจัดอัตรากำลัง( Organization and Staffing) และ 3) การควบคุมและการแก้ไขปัญหา ( Controlling and Problem Solving) และเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การปรับให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในทิศทางที่กำหนดไว้ (Aligning People) และ 3) การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงานมีประสิทธิภาพ (Motivating and Inspiring)

ในด้านการชี้แจงและกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ของฝ่ายบริหารจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้



กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ(Bottom up Activities ) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานจากล่างขึ้นสู่บน ประกอบด้วย 1) กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle-QC) 2) กิจกรรม 5 ส ( 5-S Activities) 3) ความปลอดภัยในการทำงาน 4) ระบบข้อเสนอแนะ และ 5) กิจกรรมกลุ่มย่อยอื่นๆ รายละเอียดของกิจกรรมต่าง มีดังนี้

1. กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle-QC) กลุ่มคุณภาพ คือกลุ่มพนักงานตั้งแต่ 3 ถึง 10 คน ที่ทำงานในสถานที่ทำงานเดียวกัน หรือต่างสถานที่ทำงาน มารวมตัวกันอย่างอิสระ ด้วยความสมัครใจ แล้วร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองและของหน่วยงานซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองและช่วยพัฒนาซึ่งกันและกันโดยกลุ่มจะมีการประชุมระดมสมองกันเป็นประจำ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบและนโยบายของหน่วยงาน มีการใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ เทคนิคทางสถิติกรรมและใช้วงจร PDCA กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ TQC

2. กิจกรรม 5 ส ( 5-S Activities) เป็นกิจกรรมหนึ่งของ TQC ประกอบด้วย 5 ส ดังนี้

1) สะสาง คือการแยกของที่ไม่จำเป็นทิ้งออก จากของที่ต้องใช้ โดยทำการสำรวจสิ่งของต่าง ๆ ทั้งหมดเป็นกิจวัตรประจำ แล้วแยกสิ่งของที่ไม่จำเป็นทิ้งงานอาจทิ้งหรือขาย หรือแยกไปเก็บที่อื่น

2) สะดวก คือการจัดวางของที่ต้องใช้งานที่ต้องอยู่เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้มากที่สุด เพราะหากไม่จัดเก็บให้เรียบร้อยและเกิดความสะดวกแล้วจะทำให้เสียเวลามากในการค้นหาหรือตรวจสอบ

3) สะอาด คือการทำความสะอาดบริเวณต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เลอะเทอะ และสกปรกบริเวณที่ตนรับผิดชอบ เช่น โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ เครื่องจักร ห้องน้ำ ห้องส้วม รวมทั้งภายนอกอาคาร เป็นต้น

4) สุขลักษณะ คือการจัดสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยที่ดีและมีความปลอดภัย

5) สร้างนิสัย คือการกระตุ้นและติดตามให้พนักงานปฏิบัติตามวิธีการของ 4 ส ข้างต้น อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดจนกลายเป็นนิสัยและเป็นชีวิตประจำวันในการทำงาน

3. ความปลอดภัยในการทำงาน อุบัติเหตุจะนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งแก่อุตสาหกรรมและสังคม ทำความสูญเสียต่อบุคคลและทรัพย์สินอื่นๆ ในวงการอุตสาหกรรมได้ตระหนักว่า อุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่สามารถป้องกันได้ และได้ค้นพบว่า การผลิตที่มีประสิทธิภาพกับความปลอดภัยในการทำงานนั้นมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ฉะนั้นความปลอดภัยในการทำงานจึงถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดหนึ่งในงานอุตสาหกรรม และมาตรการความปลอดภัยในการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมสามารถเอาชนะอันตรายได้ การป้องกันการสูญเสียเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน และจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในความรับผิดชอบต่างๆ ของผู้บริหาร รวมทั้งมีการปรับปรุงสภาพการทำงาน เพราะการมีสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ดีและปลอดภัยทำให้เกิดคุณภาพของ

ชีวิตที่ดี ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การป้องกันการสูญเสียและคุณภาพชีวิตของการทำงาน จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานของการเพิ่มผลผลิต ผู้บริหารจะต้องมีจิตสำนึกและตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงานและปรับปรุงสภาพการทำงาน

4. ระบบข้อเสนอแนะ คือระบบหรือกลไกที่กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อเสนอปรับปรุงสภาพการทำงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น หากความคิดของพนักงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน พนักงานผู้นั้นจะได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับรางวัลตอบแทน อาจเป็นเงินหรือรางวัลสิ่งของ ระบบข้อเสนอแนะมีวัตถุประสงค์และประโยชน์คล้ายๆ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ

- 1) เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน
- 2) เพิ่มคุณค่าในตัวพนักงานให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น
- 3) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 5) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) เพิ่มคุณภาพของงาน

ระบบข้อเสนอแนะเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่รู้สาเหตุและรู้คำตอบที่จะแก้ปัญหาแล้ว ถ้าพิจารณาจากมิติของปัญหา แสดงให้เห็นดังนี้

		ปัญหา	
		รู้สาเหตุ	ไม่รู้สาเหตุ
รู้คำตอบ	ข้อเสนอแนะ		????????
	Small group activities		กลุ่ม QC
ไม่รู้คำตอบ	ข้อเสนอแนะ		????????
	Small group activities		กลุ่ม QC

ระบบข้อเสนอแนะเกิดขึ้นเป็นทางการครั้งแรกในประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1880 และสหรัฐอเมริกาเริ่มใช้ระบบข้อเสนอแนะในการบริหารงานในปี ค.ศ. 1894 ในญี่ปุ่นเริ่มใช้ระบบข้อเสนอแนะก่อนสงครามโลกครั้งที่สองเพียงเล็กน้อย สำหรับระบบข้อเสนอแนะตามรูปแบบของญี่ปุ่นจะเน้นในเรื่องผลประโยชน์ด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความเชื่อมั่นในอันที่จะเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์ เนื้อหาหลักของข้อเสนอแนะตามระบบข้อเสนอแนะของบริษัทต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ การปรับปรุงงานของพนักงานเอง การประหยัดพลังงาน วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมของการทำงานและสถานที่ทำงาน การปรับปรุงในเรื่องเครื่องจักรและขั้นตอนการทำงาน การปรับปรุงในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ที่คนงานใช้ในการทำงาน การ

ปรับปรุงในเรื่องงานภายในสำนักงานและคุณภาพสินค้า แนวคิดสำหรับสินค้าใหม่ การบริการลูกค้า และความสัมพันธ์กับลูกค้า

5. กิจกรรมกลุ่มย่อยอื่นๆ กิจกรรมกลุ่มย่อย คือกลุ่มเล็กๆ ของพนักงานในบริษัทที่ทำงานในสถานที่ทำงานเดียวกันหรือต่างสถานที่ทำงานกัน รวมกันไม่เป็นทางการด้วยความสมัครใจ เพื่อปรับปรุงงานในส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งโดยเฉพาะ และไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบหรือเทคนิควิธีการเช่นเดียวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มย่อยนี้อาจจะมีหลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกลุ่ม เช่น กลุ่มกิจกรรมเพื่อปรับปรุงงานด้านการบริการ กลุ่มกิจกรรมส่งเสริมประสิทธิภาพในการผลิต กลุ่มกิจกรรมด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มย่อยที่จะปรากฏหลังจากที่ได้มีการนำไปใช้ ได้แก่ การช่วยเสริมสร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงบทบาทของตนได้ดีขึ้น การสื่อสารระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการและพนักงานในวัยที่ต่างกัน จะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น พนักงานได้รับทักษะและความรู้ใหม่ๆ และมีการพัฒนาทัศนคติในด้านการให้ความร่วมมือที่ดีขึ้น นอกจากนี้ จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการดีขึ้น

ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ TOM

ปัญหาในการประยุกต์ใช้ TOM ที่สำคัญได้แก่ ความไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานของ TOM ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่ยอมรับและไม่ศรัทธาที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติด้วยวิธีเดิมๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคของการประยุกต์ใช้ ที่สำคัญคือ ผู้บริหารไม่สามารถโน้มน้าวบุคลากรที่ต่อต้านให้กลับมาร่วมมือได้ เพราะ TOM เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน เป็นเรื่องของทุกคน นอกจากนี้ การมุ่งประโยชน์ระยะสั้น มุ่งหวังรางวัล ผู้บริหารไม่กระตือรือร้น ไม่มีจิตใจเปิดกว้างยอมรับความจริง ก็เป็นอุปสรรคของการประยุกต์ใช้อย่างหนึ่ง ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ TOM ในหน่วยงานให้สำเร็จ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความตระหนักในเรื่องของคุณภาพให้กับบุคลากรทุกคน ทุกระดับ
2. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ชัดเจน มีนโยบายที่เน้นเรื่องคุณภาพ
3. เปลี่ยนแนวความคิดเก่าๆ ของทุกคนเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
4. องค์กรต้องมีปรัชญาเรื่องของคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าในหน่วยงาน
5. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม
6. เน้นเรื่องการฝึกอบรม
7. เน้นการทำงานเป็นทีม

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

4. ด้านความรับผิดชอบ กลุ่ระบบควบคุมคุณภาพช่วยกันรับผิดชอบในงานสำคัญของสถานศึกษาและงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ
5. ด้านการหยุดยั้งการเกิดปัญหาซ้ำ ทำให้มาตรฐานการทำงานของกลุ่มมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น
6. ด้านวิธีการทำงาน ช่วยปรับปรุงคุณภาพงานได้ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา คุรุมีความสบายใจที่ร่วมงานกับคนอื่น คุรุมีความเข้าใจในการทำงานเป็นกลุ่มและช่วยให้เกิดการประสานงานที่เหมาะสม

นอกจากนี้ยังได้อภิปรายว่า การบริหารระบบควบคุมคุณภาพมีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพคนและคุณภาพงานทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

วันชัย ศิริชนะ (2537) วิจัยเรื่อง " การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย" ได้นำเสนอรูปแบบการประกันคุณภาพซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ รูปแบบที่นำเสนอจะใช้กระบวนการรับรองวิทยฐานะ โดยมีโครงสร้างของรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้างและการบริหาร 3) วิธีดำเนินการ และ 4) เกณฑ์ นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอกลไกการดำเนินงานตามรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3 กลไกหลัก ได้แก่ 1) กลไกการขอจัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานใหม่และกลไกการอนุมัติการเปิดสอนหลักสูตร 2) กลไกการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และ 3) กลไกการติดตามผลการดำเนินการหลังจากการได้รับการรับรองวิทยฐานะ รูปแบบที่นำเสนอจะมุ่งเน้นการกระตุ้นให้สถาบันมีอิสระในการดูแลตนเองโดยการสร้างระบบควบคุมคุณภาพติดตามการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเองขึ้นด้วยตนเอง

จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศจะมีการวิจัยเกี่ยวกับหลักการ TOM ในหลายลักษณะและหลายกลุ่มประชากรดังเช่นตัวอย่างงานวิจัย ดังนี้

ลีทซ์ (Laetz,1993) ได้วิจัยเรื่อง "Total Quality Management Implementation The Effect of Forces for Change on Organization Development Change Tactics" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำกระบวนการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ (OD) โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้โครงการคุณภาพใน 6 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค 2) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กิจกรรม TOM 4) การทำนายการเปลี่ยนแปลง 5) การประเมินความสำเร็จ และ 6) กลยุทธ์การนำTOM ไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า การนำโครงการ TOM ไปใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ

ทิกแลนด์ (Teigland,1993) วิจัยเรื่อง " A Study of the Beliefs for Total Quality Management Comparing Superintendents,Board Members and Classroom Teachers in Iowa Schools " โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเชื่อของประชากรทั้ง 3 กลุ่มเกี่ยวกับความเชื่อใน



เรื่อง TOM พบว่า มีข้อความที่เป็นความเชื่อที่ได้จากการประเมินและเปรียบเทียบความเชื่อของนักการศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร 14 ข้อ ของเดมิง ที่นำไปประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาได้ หลักบริหารของเดมิงที่พบวนำไปใช้ในทางการศึกษา ได้แก่

- 1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 2 การใช้การกำหนดเป้าหมายและคำขวัญ
- 3 การใช้การทดสอบและระดับผลการเรียน
- 4 การใช้การประเมินทางสถิติ
- 5 การประเมินบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม

ริกส์บาย (Rigsby,1994) วิจัยเรื่อง " การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การและวัฒนธรรมของรูปแบบโรงเรียนประถมศึกษา : กรณีศึกษา " มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบ TOM ให้กับโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการสำรวจและเอกสาร เกี่ยวกับประเด็นด้านวัฒนธรรม 12 ประการ คือ 1) ความผูกพันทางสัญลักษณ์ต่อวัฒนธรรมคุณภาพ 2) การตัดสินใจ 3) องค์การของครูและนักเรียน 4) การคิดเชิงระบบ 5) จุดเน้นในเรื่องการอ่านออกเขียนได้ 6) การศึกษาผู้ใหญ่ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การใช้เทคโนโลยี 9) การใช้ประโยชน์จากกระบวนการและเครื่องมือคุณภาพ 10) การฝึกสอน 11) บรรยากาศ และ 12) ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก รูปแบบคุณภาพที่ใช้คือ "The Organizational Energy System (ODES)" ผลการวิจัย พบว่า การมีพันธะผูกพันอย่างเหนียวแน่น (Strong Commitment) จะสนับสนุนให้วัฒนธรรมคุณภาพยังคงมีอยู่ทั้งในระดับอำเภอและโรงเรียน กระบวนการของโรงเรียนจะมีผล อย่างมากต่อการพัฒนา ลักษณะทางวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นว่าเชื่อถือมาก คือ การบริหารแบบร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน(Collaboration)วัฒนธรรมของการทำงานที่ปรากฏอีกอย่างหนึ่งคือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ชิเพงโรเวอร์ (Shipengrover,1994) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ของ TOM ต่อการนำกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนไปปฏิบัติของ School District ที่ได้รับรางวัลในรัฐนิวยอร์ก " โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อหาสิ่งที่เกิดในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนตามหลัก TOM เพื่อศึกษาการรับรู้ในเรื่องวิวัฒนาการและกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนในระยะเวลา 12 ปี ผลการวิจัย แสดงวิวัฒนาการ 4 ระยะ และมีองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1 ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง(senior administrator commitment)
- 2 การพัฒนาบุคลากรแบบประสม(comprehensive staff development)
- 3 การทำให้เกิดพลัง(empower)
- 4 การสนับสนุนในระดับท้องถิ่นและสิ่งอำนวยความสะดวก(district-level support and facilitator)

### 5. ความผูกพันระยะยาว (long-term commitment)

จากการศึกษาโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างประชากรทำให้เห็นความสำคัญในการประยุกต์การปฏิบัติด้านคุณภาพในโรงเรียน 6 ประการ คือ

1. การยอมรับบทบาทของนักเรียนที่มีลักษณะหลายบทบาท(multiple role)
2. การมีตัวแทนทำหน้าที่เสนอความต้องการด้านคุณภาพกับเจ้าของกิจการ
3. อุปสรรคในการรับฟังความคิดเห็นกับผู้รับบริการ
4. การเปลี่ยนปรัชญาการบริหาร
5. การใช้วิธีการทางสถิติ
6. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการรวบรวมข้อมูล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ มาใช้ในหน่วยงานต่างๆ เป็นการศึกษาการนำแนวคิดมาใช้ในหลายลักษณะ ยังไม่พบว่า มีงานวิจัยที่นำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในหน่วยงานที่ชัดเจน แต่ก็สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการนำเสนอรูปแบบฯ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ เช่น ประโยชน์ของการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในโรงเรียน ของ ศิริชัย วงศ์พุด (2530) วิธีการนำเสนอรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของวันชัย ศิริชนะ (2537) การนำกระบวนการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การ (OD) ของลีทซ์ (Laetz,1993) การประเมินความเชื่อของนักการศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร 14 ข้อ ของเดมิ่ง ที่นำไปประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาได้ ของทิกแลนด์ (Teigland,1993) การเสนอรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การและวัฒนธรรมของรูปแบบโรงเรียนประถมศึกษาของ ริกส์บี (Rigsby,1994) การหาความสัมพันธ์ของ TOM ต่อการนำกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนไปปฏิบัติของโรงเรียนของ ชิเพงโรเวอร์ (Shipengrover, 1994) เป็นต้น

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ การศึกษากรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ TOM และการศึกษาวิเคราะห์ระบบงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถสรุปสาระสำคัญๆ ที่จะนำไปใช้เป็นกรอบในการนำเสนอรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการ
2. การประยุกต์ใช้
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

### 1. แนวคิดและหลักการ

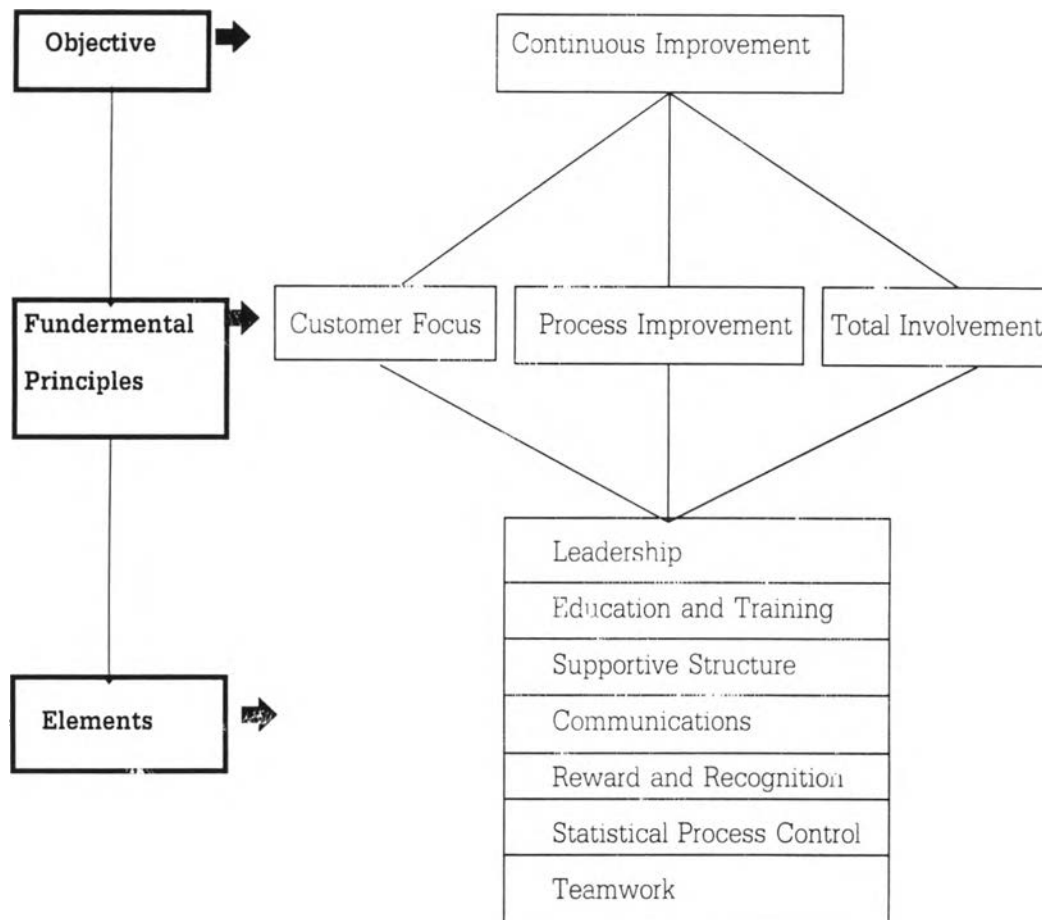
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า TQM มีแนวคิดและหลักการที่เน้นกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติในองค์การที่ทำให้เกิดคุณภาพ และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในทุกส่วนของกิจกรรม และกิจกรรมทุกอย่างหรือการทำงานทุกขั้นตอน จะมุ่งการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุกๆ ครั้งของการปฏิบัติ เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งความสำคัญของผู้รับบริการ (Customer Focus) หรือลูกค้า โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องนั้นผู้รับบริการคือใคร ใครเป็นลูกค้าหรือเป็นคนที่จะต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ
- 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน(Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ
- 3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม(Total Involvement)ในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้งหน่วยงานและขององค์การรวมกัน

ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ตามหลักการดังกล่าว มีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การศึกษาและฝึกอบรม 3) โครงสร้างการบริหารงานสนับสนุน 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การให้รางวัลและความชอบ 6) การใช้สถิติในการควบคุมการปฏิบัติงาน และ 7) การทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดและหลักการดังกล่าวอาจสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับ TOM (TOM Concept)



นอกจากนี้แนวคิด TOM ยังมีลักษณะพื้นฐานของระบบตามแนวคิดของเดมิ่ง สรุปได้ 14 ประการ ดังนี้

- 1) การปรับปรุงคุณภาพการทำงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพ
- 3) ผู้บริหารยอมรับแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายและนำสู่การตัดสินใจร่วมกัน
- 4) การดำเนินงานต่างๆ ต้องมีหลักฐานชัดเจนโดยจัดทำเป็นเอกสาร
- 5) การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่เขียนและบันทึกทุกครั้ง
- 6) กำหนดหลักการงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ
- 7) ให้ความสำคัญและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการว่าจะได้รับการบริการที่มีคุณภาพ

- 8) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจการทำงานที่มีคุณภาพ
- 9) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารหน่วยงานที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 10) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นและผู้บริหารให้ความเป็นธรรมกับทุกคน
- 11) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 12) การพัฒนาคุณภาพควรเน้นวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการใช้คำขวัญเพียงอย่างเดียว
- 13) มุ่งเน้นคุณภาพของงานมากกว่าการเน้นด้านปริมาณ
- 14) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง

## 2. การประยุกต์ใช้

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในองค์การให้เกิดผลในทางปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับส่วนสำคัญ 3 ส่วนได้แก่ 1) นโยบายคุณภาพ 2) กิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน และ 3) กิจกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดคุณภาพในการทำงาน

นโยบายคุณภาพ หมายถึง การประกาศนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ทิศทางและแนวทางดำเนินงานเพื่อให้การทำงานในแต่ละด้านตามภาระหน้าที่ มีคุณภาพและมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรวมของหน่วยงาน จากนั้นจึงนำนโยบายคุณภาพไปกำหนดเป็นแผนและกิจกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน กิจกรรมที่สำคัญของ TOM ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน TOM และกำหนดความรับผิดชอบงานด้านการบริหารโดย TOM ให้ชัดเจน
- 2) กำหนดวิธีดำเนินงานและจัดระบบงานให้ชัดเจน ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและมีการบันทึกเป็นเอกสารเพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ
- 3) ทบทวนภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจของหน่วยงาน
- 4) จัดระบบเอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 5) จัดซื้อเครื่องมือและจัดหาทรัพยากรที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 6) กำหนดวิธีการตรวจสอบผลงานที่รับมอบจากผู้ส่งมอบงาน
- 7) บันทึกข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงานทุกครั้ง

- 8) กำหนดแนวทางการควบคุมกระบวนการทำงานและดำเนินการควบคุมการทำงาน
- 9) การตรวจสอบ/ทดสอบผลงานที่แต่ละคน หรือแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายงาน
- 10) กำหนดวิธีควบคุมเครื่องมือวัด/ทดสอบผลงาน เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ
- 11) แสดงสถานะการตรวจสอบ/ทดสอบผลงาน
- 12) กำหนดแนวทางการควบคุมผลงานที่บกพร่อง
- 13) กำหนดแนวทางการปฏิบัติแก้ไข/ป้องกันผลงานไม่ให้บกพร่อง
- 14) กำหนดวิธีการเก็บ การรักษาผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 15) บันทึกคุณภาพการทำงาน
- 16) การนิเทศภายใน
- 17) การฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกคน
- 18) จัดระบบการบริการให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้า
- 19) นำกระบวนการทางสถิติมาใช้ในกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน

กิจกรรมทุกอย่างและทุกชั้นตอนจะมุ่งคุณภาพของผลงานที่เกิดจากการทำกิจกรรมนั้นๆ และจะมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดคุณภาพในการทำงาน ในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร จะมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือ 1) กิจกรรมของฝ่ายจัดการ(Top down Activities ) 2) กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ(Bottom up Activities )

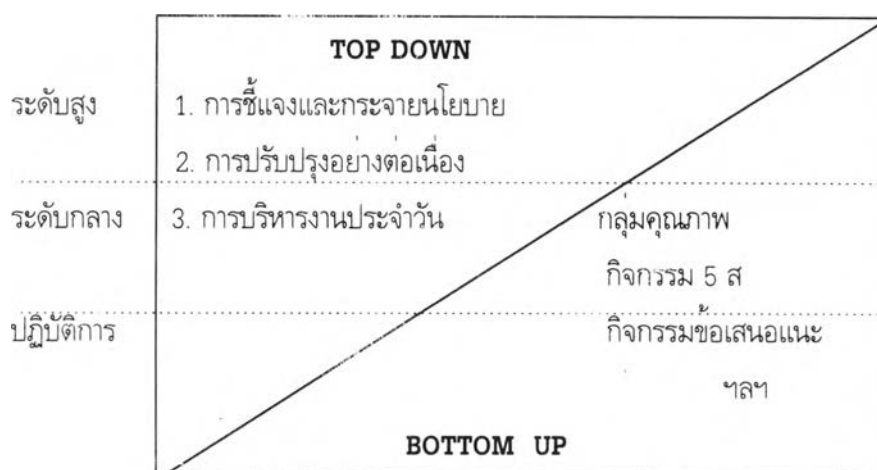
กิจกรรมของฝ่ายจัดการ(Top down Activities ) ประกอบด้วยกิจกรรมของฝ่ายจัดการระดับสูงและฝ่ายจัดการระดับกลาง กิจกรรมที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการทั้งสองระดับได้แก่

1. การชี้แจงและการกระจายนโยบาย
2. การปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง
3. การบริหารงานประจำวัน

กิจกรรมดังกล่าวฝ่ายบริหารแต่ละระดับจะให้ความสำคัญต่างกัน ถ้าเป็นฝ่ายจัดการระดับสูงจะปฏิบัติกิจกรรมที่ 1 มากกว่ากิจกรรมอื่น ในขณะที่ ฝ่ายจัดการระดับกลางจะปฏิบัติกิจกรรมที่ 3 มากกว่ากิจกรรมอื่น

กิจกรรมของระดับปฏิบัติการ(Bottom up Activities ) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Circle-QC) 2. กิจกรรม 5 ส ( 5-S Activities) 3. กิจกรรมความปลอดภัยในการทำงาน 4. การจัดระบบข้อเสนอแนะ 5. กิจกรรมกลุ่มย่อยอื่นๆ

กิจกรรมดังกล่าว เมื่อนำมาเขียนเป็นแผนภาพจะได้ดังนี้



ขั้นตอนสำหรับการดำเนินการในการนำระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การไปใช้อาจสรุปได้เป็น 4 ระยะ คือ 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงานตามแผนงาน 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การสรุปผลการดำเนินงาน

ระยะที่ 1 (phase 1) การเตรียมการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. การสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานแก่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายและบุคลากรอื่นๆ โดยวิธีการต่างๆ เช่น จัดประชุมอบรมผู้บริหาร ระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงาน

2. การทบทวนระบบการบริหารงานปัจจุบัน โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย

3. การประกาศนโยบายคุณภาพโดย ผู้บริหารระดับสูง

4. การวางแผนทำงานและกำหนดจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน

5. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบพัฒนาคุณภาพงานที่ระดับบริหารและระดับคณะ

ทำงาน

6. การจัดทำแผนงานหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพงานโดยคณะกรรมการบริหาร
7. การปฏิบัติงานตามแผนงานหลัก

ระยะที่ 2 (phase 2) การดำเนินงานตามแผนงาน ประกอบด้วย

การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานและออกแบบวิธีการทำงาน

การจัดทำระบบเอกสารระบบงานเฉพาะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย

- การจัดทำคู่มือระบบคุณภาพ
- การจัดทำคู่มือกระบวนการและวิธีทำงาน

การปฏิบัติตามหน้าที่และตามที่ได้รับมอบหมาย

การรายงานความก้าวหน้า

การประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อทบทวนการปฏิบัติ

ระยะที่ 3 (phase 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1

การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

การเก็บบันทึกการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จ

การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2

ระยะที่ 4 (phase 4) การสรุปผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

การจัดประชุมคณะกรรมการบริหารและคณะทำงานเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน

การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน

การนำระบบการบริหารงานคุณภาพเข้าสู่ระบบการทำงานตามปกติของหน่วยงาน