

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.1 นิยามขององค์การ

Chris Argyris (1964) ได้กำหนดคำนิยามขององค์การ ดังนี้ องค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพอใจร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

Ernest Dale (1965) ได้กำหนดคำนิยามขององค์การ ดังนี้ องค์การ หมายถึงหน่วยงานที่มีการแบ่งงานเป็นส่วน ไม่ซ้ำกัน และงานนั้นต้องมีเป้าหมายเพื่อให้คนปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีการประสานงานกันอย่างดี

Chester I. Barnard (1970) ได้กำหนดคำนิยามขององค์การ ดังนี้ องค์การหมายถึงระบบของการประสานงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ด้วยความตั้งใจและมีวัตถุประสงค์เดียวกันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

คำนิยามขององค์การโดยทั่วไปสรุปได้ ดังนี้ องค์การ หมายถึงกระบวนการทางโครงสร้างที่บุคคลเกี่ยวข้องระหว่างกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย โดยบุคคลเหล่านี้มีผลกระทบต่อกับกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การ

2.2 องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การมี 4 ประการ คือ

2.2.1 ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

การจัดตั้งองค์การใด ๆ ขึ้นมานั้น ไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตาม ต้องขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

2.2.2 ทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ กล่าวคือ เมื่อจัดตั้งองค์การขึ้นมาแล้ว ทรัพยากรบุคคลแต่ละคน ย่อมมีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน และต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 กระบวนการปฏิบัติงาน

กระบวนการปฏิบัติงาน คือ การจัดระเบียบหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.4 สถานที่และทรัพยากรต่าง ๆ

สถานที่และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น อาคาร เงิน และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดตั้งองค์การเช่นกัน กล่าวคือ สถานที่และทรัพยากรต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้บรรลุความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้

2.3 การจัดองค์การ (Organizing) (ชูเวซ ชาญสง่าเวช, 2535: 13-20.4)

การจัดองค์การ หมายถึงการกำหนดทรัพยากรที่ต้องมีและงานที่ต้องทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยจัดทรัพยากรและงานเหล่านี้ให้อยู่ในรูปของโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ กำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตำแหน่งงานต่าง ๆ

ในองค์การใด ๆ จะต้องมีวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วนย่อย มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formal Relationships) ซึ่งระบุชัดเจนว่า งานต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานเหล่านี้ จะต้องไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยนัก แม้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ในองค์การจะต้องมีอำนาจหน้าที่ เนื่องจาก ถ้าปราศจากอำนาจหน้าที่แล้ว การบังคับบัญชาและการประสานงานจะทำได้ยาก

2.3.1 ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 8)

ผังโครงสร้างองค์การ หมายถึงแผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชาโดยมีการแบ่งกลุ่ม แบ่งระดับ โครงสร้างองค์การที่จัดทำขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่งที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ ก็จะช่วยให้อาจได้ข้อมูลการจัดการที่มีประโยชน์ คือ

2.3.1.1 การแบ่งงาน ที่แสดงว่า แต่ละตำแหน่งในผังโครงสร้างองค์การ ต่างก็เป็นหน่วยย่อยซึ่งรับผิดชอบเฉพาะอย่าง

2.3.1.2 สายการบังคับบัญชา แสดงถึงอำนาจหน้าที่ของทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ เช่น ใครต้องรายงานขึ้นตรงต่อใคร เป็นต้น

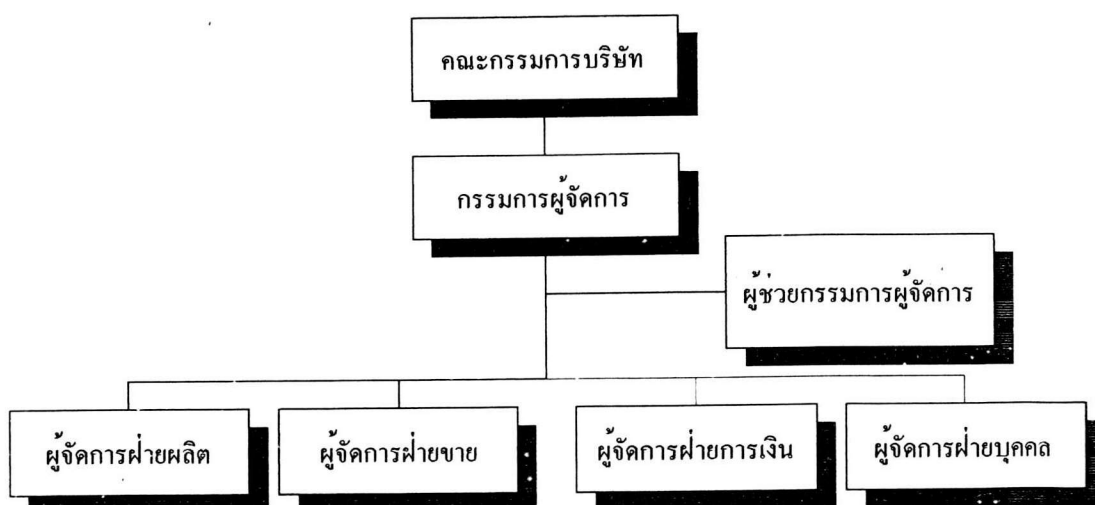
2.3.1.3 ชนิดของงาน แสดงถึงตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การว่า มีขอบเขตงานในความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด

2.3.1.4 การจัดกลุ่มงาน ชื่อ และตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งปรากฏในผังโครงสร้างองค์การ จะแสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

2.3.1.5 ระดับของการจัดการ คือการแบ่งระดับในโครงสร้างองค์การ

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานภายในองค์การและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ อาจกระทำได้โดยใช้ผังโครงสร้างองค์การ โดยปกติแล้ว ผังโครงสร้างองค์การจะไม่แสดงความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relationships) ระหว่างพนักงาน ทั้ง ๆ ที่ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการนี้ อาจจะมีผลต่อการทำงานได้

รูปที่ 2.1 แสดงตัวอย่างของผังโครงสร้างองค์การในระดับสูงของบริษัทสมมุติแห่งหนึ่ง รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแสดงตำแหน่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ เส้นที่ลากลงมาในแนวดิ่งแสดงความสัมพันธ์ในค่านอำนาจหน้าที่ เส้นตรงในแนวนอนแสดงตำแหน่งของฝ่ายที่ปรึกษา (staff) ซึ่งเป็นฝ่ายที่ให้คำปรึกษา แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ



รูปที่ 2.1 ตัวอย่างผังโครงสร้างองค์กร (ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 13)

2.3.2 คำบรรยายงาน (Job Description) (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 8)

คำบรรยายงาน คือข้อความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานโดยระบุถึง

2.3.2.1 ชื่อตำแหน่งงาน

2.3.2.2 อำนางหน้าที่ ความรับผิดชอบ

2.3.2.3 ภารกิจ รายละเอียดของงานที่ต้องทำ

2.3.2.4 ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.2.5 คุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้น

2.3.3 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 5-6)

Peter F. Drucker ได้อธิบายวิธีการจัดองค์กร โดยมีการพิจารณาทั้งระบบองค์กร เพื่อที่จะให้มีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ดีที่สุด โดยมีวิธีปฏิบัติ 3 วิธี คือ

2.3.3.1 การวิเคราะห์กิจกรรม (Activities Analysis) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึงการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่า มีกิจกรรมอะไรที่ต้องทำ กิจกรรมอะไรบ้างที่จะรวมอยู่ด้วยกัน และจะต้องมีการเน้นความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงสร้างขององค์กรว่า กิจกรรมใดที่สำคัญ และกิจกรรมใดที่เป็นกิจกรรมพื้นฐาน

2.3.3.2 การวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decisions Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ การแยกแยะให้เห็นว่า จะต้องมีการตัดสินใจอะไรบ้างในการทำงาน การตัดสินใจเหล่านี้ควรกระทำที่จุดใดขององค์การจึงจะเหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์วิธีนี้จะเป็นเรื่องของการพิจารณาการกระจายอำนาจในการทำงาน

2.3.3.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Relations Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์ การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รู้ว่า การติดต่อกันระหว่างกิจกรรมหรือบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ และโครงสร้างที่จัดทำขึ้นควรเป็นลักษณะที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือกันอย่างดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน

2.3.4 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 6-7)

วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานมีอยู่ 4 วิธี คือ

2.3.4.1 การใช้แบบสอบถาม เป็นการเก็บข้อมูลวิธีอ้อม โดยการใช้กลุ่มคำถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เก็บข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นคนอ่านคำถามแล้วจึงเขียนคำตอบ ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างเป็นทางการ ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเกรงกลัวอิทธิพลใด ๆ ข้อดีของวิธีนี้ที่เป็นที่ยอมรับคือ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริงในบางเรื่อง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลไม่อาจบอกได้ด้วยวิธีอื่น เนื่องจากเกรงกลัวผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามมา อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้รับก็เป็นเพียงข้อมูลผิวเผิน วิธีนี้นับว่าเป็นประโยชน์ เนื่องจากสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย ไม่จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญในการเก็บข้อมูลนอกจากการสร้างแบบสอบถาม และสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ง่าย วิธีนี้มีข้อเสียคือ ไม่มีใครสามารถรับทราบความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลมักปรีกษากัน ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับความจริง

2.3.4.2 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเก็บข้อมูลทางตรง โดยการสอบถามหรือสนทนาระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ หมายถึงที่ปรึกษาการพัฒนางค์การ และผู้ถูกสัมภาษณ์ หมายถึงบุคลากรในองค์การ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างละเอียด สามารถซักไซ้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหา สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรได้ดี เพราะว่า ผู้สัมภาษณ์ที่ชำนาญย่อมสังเกตความรู้สึก สีหน้า ท่าทางของผู้สัมภาษณ์ได้ดี ซึ่งจะช่วยให้การได้ถามได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็ขึ้นอยู่กับ

ความร่วมมือในการตอบคำถามและความเชื่อถือต่อผู้สัมภาษณ์ว่ามีมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีสัมภาษณ์ทำให้เสียเวลา เปลืองกำลังคน ใช้งบประมาณมาก และอาจต้องเสียเวลาในการฝึกรวมผู้สัมภาษณ์ให้มีความชำนาญ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้มักจะมีอารมณ์ของทั้งสองฝ่ายปนอยู่ ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูลตามนัยสถิติ

2.3.4.3 การสังเกตโดยตรง เป็นการเก็บข้อมูลทางตรงโดยการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะที่กำลังทำงาน ผู้สังเกตการณ์จะศึกษาพฤติกรรมการทำงาน การใช้เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน มีการบันทึกข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในแบบฟอร์มสังเกตการณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อแสวงหาข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร วิธีนี้ถือว่าข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อมูลที่เที่ยงตรง ประหยัดเวลาที่จะสูญเสียไปในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่วิธีนี้ไม่สามารถทราบถึงทัศนคติและความรู้สึกของผู้สังเกตได้

2.3.5 การแบ่งระดับในองค์กร (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 11-12)

ระดับการบริหารในองค์กรแบ่งได้เป็น 4 ระดับใหญ่ ๆ คือ

2.3.5.1 ระดับวางแผนนโยบาย ระดับนี้จะเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ประธาน และกรรมการ ผู้บริหารระดับนี้จะทำหน้าที่กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ นโยบาย การวางแผนระยะยาว การตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ

2.3.5.2 ระดับควบคุมการบริหาร ระดับนี้จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ระดับผู้จัดการ เพื่อดำเนินงานตามแผนงานของผู้บริหารระดับสูง

2.3.5.3 ระดับควบคุมการปฏิบัติงาน ระดับนี้ ได้แก่ ระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่ม เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3.5.4 ระดับปฏิบัติงาน ระดับนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

2.3.6 กระบวนการจัดองค์กร (พงษ์เพ็ญ จันทนะ, 2535: 7)

หลังจากวิเคราะห์ตามวิธีการต่าง ๆ แล้ว ในขั้นตอนการดำเนินการจัดองค์กร นั้นจะประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ

2.3.6.1 พิจารณาแยกแยะประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับ
ผู้ทำงานแต่ละคน

2.3.6.2 ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่
และความรับผิดชอบ

2.3.6.3 จัดวางความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ และระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ

2.3.7 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การที่สำคัญมีดังนี้

2.3.7.1 หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Principle of Unity of Command)
หลักข้อนี้ระบุว่า การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ จะดำเนินการได้ง่าย สะดวก และ
ไม่เกิดความสับสน ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายหรือแผนกหรือหน่วยงานขึ้น
ตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะถ้ามีผู้บังคับบัญชาหลายคนจะทำให้เกิดปัญหาการสั่งการ
ซ้ำซ้อนและสร้างความสับสนในการปฏิบัติงาน

2.3.7.2 หลักลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Principle of Hierarchy) หลักข้อนี้
ระบุว่า การประสานกิจกรรมต่างๆขององค์การจะกระทำได้ง่าย สะดวก และไม่เกิดความสับสน
ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดระดับการบริหารให้ชัดเจน

2.3.7.3 หลักช่วงแห่งการควบคุมหรือช่วงการบังคับบัญชา (Principle of Span
of Control) (ซูเวซ ชาญสง่าเวช, 2535: 14) ช่วงแห่งการควบคุมหมายถึงจำนวนของผู้ใต้บังคับ
บัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน



รูปที่ 2.2 โครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชากว้าง (ซูเวซ ชาญสง่าเวช, 2535: 14)

2.3.7.3.1 ข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชา

กว้าง คือ

- การรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้โดยตรง ทำให้ประหยัดเวลาในการรับส่งข่าวสาร
- ข่าวสารที่รับนี้มีความเพี้ยนน้อย เพราะไม่ต้องผ่านบุคคล

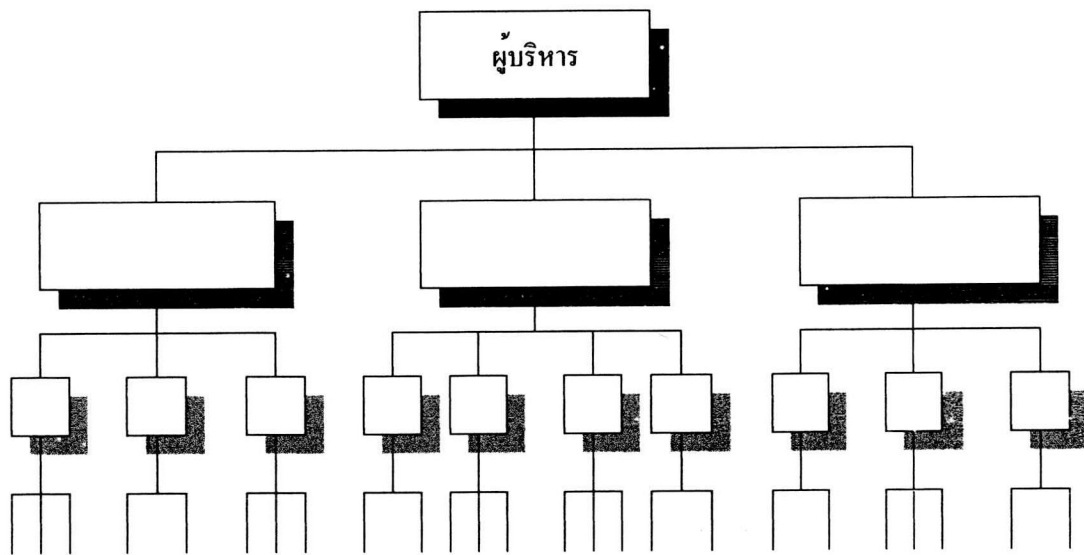
หลายระดับ

2.3.7.3.2 ข้อเสียเปรียบของโครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชา

กว้าง คือ

- ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถสูงมาก
- ผู้บังคับบัญชาจะไม่สามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

จำนวนมากได้อย่างทั่วถึง



รูปที่ 2.3 โครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชาแคบ (ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 14)

2.3.7.3.3 โครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชาแคบ จะมีข้อได้

เปรียบ คือ

- ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีความสามารถสูงมาก

อย่างใกล้ชิด

2.3.7.3.4 โครงสร้างองค์การที่ช่วงการบังคับบัญชาแคบ มีข้อเสียเปรียบดังนี้

- ข้อมูลข่าวสารที่รับส่งทางวาจา ระหว่างระดับล่างและระดับสูงจะเพี้ยนได้ง่าย เนื่องจากต้องผ่านระดับบริหารหลายระดับ
- กรณีที่ช่วงการบังคับบัญชาแคบมาก ๆ จะทำให้ระดับบริหารมีมาก นั้นแสดงว่า มีจำนวนผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามาก ซึ่งทำให้รายจ่ายขององค์การที่เป็นเงินเดือนสูงขึ้น นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายในด้านสิ่งต่างๆประจำตำแหน่ง เช่น ห้องทำงาน โทรศัพท์ ฯลฯ ก็สูงขึ้นด้วย

2.3.7.3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขนาดหรือช่วงการบังคับบัญชา จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ช่วงการบังคับบัญชาที่ไม่แคบเกินไปและช่วงการบังคับบัญชาที่ไม่กว้างเกินไป จะทำให้องค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อขนาดหรือช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีดังนี้

- ความสามารถของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มาก จะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากได้
- คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยันขันแข็ง รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาควบคุมมากนัก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี จะรู้งาน จึงไม่ต้องขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชามากนัก ผลงานที่ได้ก็มักจะมีคุณภาพสูง ช่วงการบังคับบัญชาจึงกว้างได้
- ความยุ่งยากและความซับซ้อนของงานที่ทำ กล่าวคือ ถ้างานที่ทำง่ายและต้องทำซ้ำซาก มักต้องการการควบคุมดูแลน้อย งานที่ยุ่งยากซับซ้อนมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย มักต้องการการควบคุมดูแลมาก ซึ่งมีผลทำให้ช่วงการบังคับบัญชาแคบ
- ความเหมือนของงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำงานที่คล้ายคลึงกัน การควบคุมดูแลจะทำได้ง่าย ช่วงการบังคับบัญชาก็จะกว้าง
- ความห่างไกลของบริเวณงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งห่างไกลกันมาก การควบคุมดูแลก็ทำได้ยากขึ้น แม้ว่าจะระบบการสื่อสารและการคมนาคมจะดีขึ้นกว่าสมัยก่อนอย่างมากก็ตาม แต่เวลาและค่าใช้จ่ายในการใช้สิ่งเหล่านั้นก็มักจะสูง และในบางครั้งอุปกรณ์การสื่อสารอาจจะเสีย การเดินทางไปตรวจในสถานที่ห่างไกล อาจทำไม่ได้ในบางโอกาส ในลักษณะเช่นนี้ ช่วงการบังคับบัญชาควรจะแคบ

- ความพร้อมของมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานที่ดี กล่าวคือ ถ้ามีความพร้อมของมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ก็ไม่ต้องการการควบคุมดูแลมาก ดังนั้น ช่วงการบังคับบัญชาควรจะกว้าง

- ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมาย กล่าวคือ ถ้ามอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มาก ก็ไม่ต้องการการควบคุมดูแลมาก ดังนั้น ช่วงการบังคับบัญชาควรจะกว้าง

- คุณภาพและจำนวนของพนักงานภายในฝ่ายสนับสนุนที่คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือ กล่าวคือ ถ้ามีพนักงานฝ่ายสนับสนุนที่มีคุณภาพจำนวนมาก ก็ไม่ต้องการการควบคุมดูแลมาก ดังนั้น ช่วงการบังคับบัญชาควรจะกว้าง

2.3.7.4 หลักกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่าง ๆ (Line, Staff and Committee)

(ชูเวช ชาญสง่าวเวช, 2535: 20.1-20.4)

2.3.7.4.1 สายงานหลัก (Line) ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จากรูปที่ 2.1 คณะกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายขาย ล้วนแต่เป็นสายงานหลัก

2.3.7.4.2 สายงานที่ปรึกษา (Staff) ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสายงานหลัก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี งานของสายงานที่ปรึกษานี้จึงมีผลทางอ้อมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่งานของสายงานหลักมีผลโดยตรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากรูปที่ 2.1 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการเงินและผู้จัดการฝ่ายบุคคล ล้วนแต่เป็นสายงานที่ปรึกษา เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ช่วยให้งานผลิตและการขายดีขึ้น ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้สะดวกขึ้น

อำนาจหน้าที่ของสายงานที่ปรึกษาที่มักพบเห็นในองค์กรมีดังนี้

- ให้คำแนะนำปรึกษา เมื่อสายงานหลักขอคำแนะนำปรึกษา (Advisory) สายงานหลักไม่จำเป็นต้องขอคำแนะนำปรึกษาและแม้จะขอคำแนะนำปรึกษา และได้คำแนะนำปรึกษาแล้ว จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

- ให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องที่สายงานหลักต้องขอคำแนะนำปรึกษา (Compulsory Advice) ในบางเรื่อง องค์กรจะกำหนดให้สายงานหลักต้องปรึกษาหารือกับสายงานที่ปรึกษา แต่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามคำแนะนำของสายงานที่ปรึกษา

- ให้มีอำนาจร่วมในการตัดสินใจ (Concurring Authority) ในกรณีเช่นนี้การกระทำหนึ่ง ๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

- ให้มีอำนาจสั่งการได้ (Functional Authority) กรณีนี้เป็นอำนาจหน้าที่สูงสุดของสายงานที่ปรึกษา โดยปกติสายงานที่ปรึกษาจะสั่งการพนักงานในสายงานหลักได้ในเฉพาะบางเรื่องที่องค์กรกำหนดไว้เท่านั้น

2.3.7.4.3 คณะกรรมการ (Committee) หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้ทำงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานเกี่ยวกับเรื่องระยะยาวหรือเรื่องที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เรียกว่า คณะกรรมการถาวร ตัวอย่าง เช่น คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานพิเศษหรือเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง เมื่องานเสร็จสิ้นลง คณะกรรมการชุดนี้ก็จะยกเลิกไป คณะกรรมการนี้ เรียกว่า คณะกรรมการชั่วคราว (Ad hoc committee) ตัวอย่าง เช่น คณะกรรมการจัดประชุมวิชาการนานาชาติ

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการ มีดังนี้

- รวบรวมและแจกจ่ายข้อมูลข่าวสาร
- ให้คำแนะนำปรึกษา
- ประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ
- ตัดสินชี้ขาด
- เปรียบเทียบ
- สอบสวนหรือวิจัย

ข้อดีของการใช้คณะกรรมการ มีดังนี้

- ได้การตัดสินใจที่ดีกว่า มีเรื่องจำนวนไม่น้อยที่ซับซ้อนมาก ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ จะสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทำให้เข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ดีขึ้น
- ให้ประโยชน์ในการประสานงาน งานบางอย่างต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น

- ให้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการจะได้มีโอกาสฝึกฝน หาประสบการณ์ ได้เรียนรู้งาน และได้รู้ปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากงานประจำของเขา

ข้อเสียของการใช้คณะกรรมการ มีดังนี้

- ใช้เวลาของผู้เข้าร่วมมาก
- เสียค่าใช้จ่าย
- ผลการตัดสินใจอาจไม่ดี ทั้งนี้เนื่องจากกรรมการมีผล

ประโยชน์ขัดกัน จึงต้องประนีประนอม

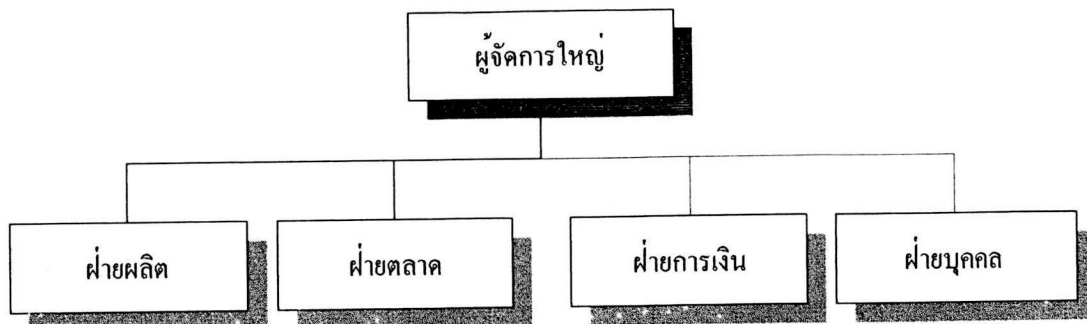
- อาจมีการใช้คณะกรรมการเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

2.3.7.5 หลักการแบ่งส่วนงาน (Principle of Departmentalization) (ชูเวช ชาญ-สง่าเวช, 2535: 15-20)

การแบ่งส่วนงาน (Departmentalization) เป็นกระบวนการในการรวมงานและคนเข้าเป็นหน่วย เนื่องจากงานขององค์กรที่ต้องทำมีมากเกินไปกว่าที่คนๆเดียวจะทำสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องแบ่งส่วนงานนั้นให้แก่คนหลายคนหรือกลุ่มคนหลายกลุ่มทำ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนงานมีดังนี้

2.3.7.5.1 การแบ่งส่วนงานตามหน้าที่ (Departmentalization by Function) เป็นการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะหน้าที่เหมือนกันไว้เป็นหน่วยเดียวกัน เช่น งานด้านการผลิต งานด้านการตลาด งานด้านการเงิน เป็นต้น การแบ่งส่วนงานแบบนี้เป็นที่นิยมมากในบริษัทที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวหรือน้อยประเภท ดังนั้น พนักงานในแต่ละส่วนงานมักจะมีพื้นฐานการศึกษาหรือการฝึกอบรมคล้ายคลึงกัน สิ่งเหล่านี้รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงานมักจะทำให้พนักงานเหล่านี้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

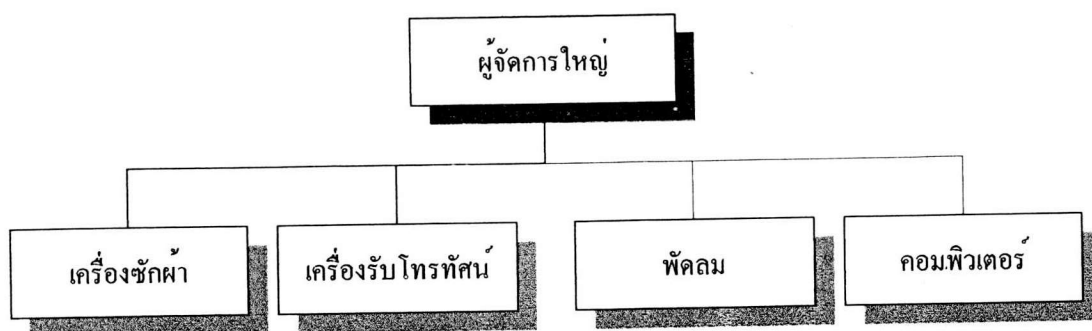
การติดต่อสื่อสารภายในส่วนงานจะเข้าใจกันง่ายกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนงาน แต่ละส่วนงานมักจะมองปัญหาจากมุมมองของตนเองเท่านั้น เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความขัดแย้งระหว่างส่วนงานจึงเกิดขึ้นได้ง่าย การประสานงานระหว่างส่วนงานมีความสำคัญมาก ถ้าการประสานงานนี้มีข้อบกพร่อง ความยุ่งยากจะเกิดขึ้นได้ง่าย



รูปที่ 2.4 ผังโครงสร้างองค์กรแสดงการแบ่งส่วนงานตามหน้าที่
(ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 15-20)

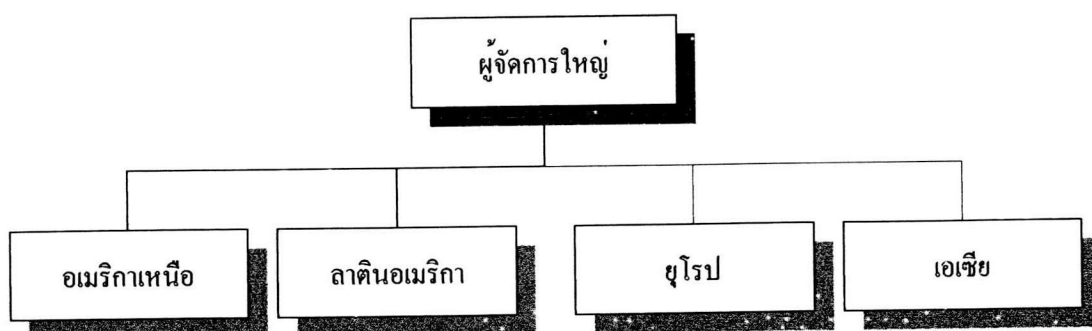
2.3.7.5.2 การแบ่งส่วนงานตามผลิตภัณฑ์ (Departmentalization by Product) เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นหลักเกณฑ์ในการจัด การแบ่ง ส่วนงานแบบนี้เหมาะสำหรับบริษัทที่ผลิตสินค้าหลายชนิดและแต่ละชนิดมีปริมาณการผลิตค่อนข้างสูง

ในการแบ่งส่วนงานแบบนี้ พนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษา การฝึกอบรมต่างกันมักจะรวมอยู่ในส่วนงานเดียวกัน ตัวอย่าง เช่น ในแผนกเครื่องซักผ้า จะมีวิศวกรด้านการผลิตและนักการตลาดกลุ่มหนึ่ง ในแผนกพัดลม จะมีวิศวกรด้านการผลิตและนักการตลาดอีกกลุ่มหนึ่ง การแบ่งส่วนงานแบบนี้ ทำให้เกิดส่วนงานที่ค่อนข้างอิสระ การยุบหรือ ส่งเสริมส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งจะทำได้ง่ายกว่า เพราะการกระทำได้มักจะไม่กระทบ โดยตรงต่อส่วนงานอื่น เนื่องจากแต่ละส่วนงานมักจะมีฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด ตลอดจน หน่วยงานอื่น ๆ ของตนเอง การที่แต่ละส่วนงานมีหน่วยงานย่อยด้านต่าง ๆ ทำให้หัวหน้าของ แต่ละส่วนงานมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น หากได้รับเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการใหญ่ก็จะมีปัญหาในการเรียนรู้ส่วนต่าง ๆ ของการบริหารน้อยลง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การแบ่งงานแบบนี้ มีส่วนช่วยพัฒนาผู้บริหาร นอกจากนี้ การวัดประสิทธิภาพโดยใช้กำไรทำได้ง่าย เนื่องจากแต่ละ ส่วนงานมักจะมีรายรับและรายจ่ายของตนเอง



รูปที่ 2.5 ผังโครงสร้างองค์การแสดงการแบ่งส่วนงานตามผลิตภัณฑ์
(ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 17)

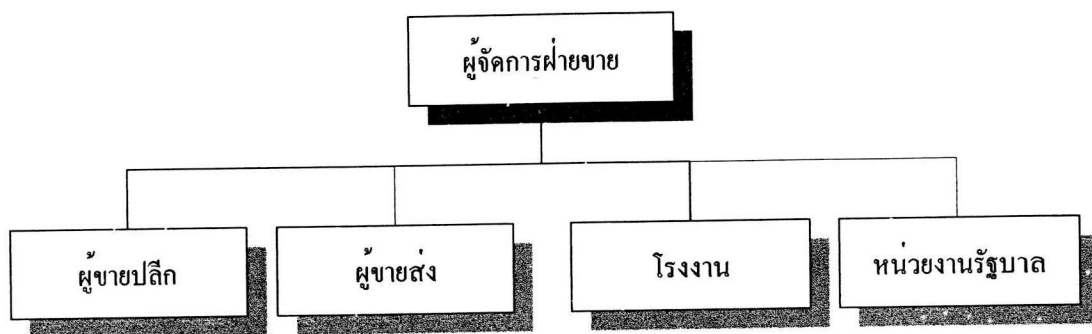
2.3.7.5.3 การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่ (Departmentalization by Territory) เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้พื้นที่หรืออาณาเขตเป็นหลักเกณฑ์ในการจัด การแบ่งส่วนงานแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การที่มีกิจการกระจายไปในพื้นที่หรืออาณาเขตที่ห่างไกลกัน และพื้นที่ในแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ภูมิประเทศ กฎหมาย การเมือง วัฒนธรรม การแบ่งส่วนงานแบบนี้ทำให้องค์การได้รู้ถึงสภาพภายในท้องถิ่นอย่างดีและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในท้องถิ่นนั้นได้อย่างรวดเร็ว แต่อาจเกิดการซ้ำซ้อนในการมีทรัพยากรซึ่งเป็นผลให้บางแผนกงานหรือหน่วยงานใช้ทรัพยากรบางอย่างที่มีอยู่อย่างไม่เต็มที่



รูปที่ 2.6 ผังโครงสร้างองค์การแสดงการแบ่งส่วนงานตามพื้นที่
(ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 18)

2.3.7.5.4 การแบ่งส่วนงานตามลูกค้า (Departmentalization by Customer) เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้ลักษณะต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นหลักเกณฑ์ในการ

จัด เช่น เพศ วัย รายได้ เป็นต้น การแบ่งส่วนงานแบบนี้ควรใช้เมื่อลูกค้าของบริษัทแยกออกไปเป็นกลุ่มใหญ่ๆ หลาย ๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีลักษณะพิเศษบางอย่าง เช่น วิธีการซื้อสิ่งของต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการมักจะแตกต่างจากวิธีการซื้อของบริษัทเอกชน การแบ่งส่วนงานแบบนี้ทำให้องค์กรมีหน่วยงานที่มีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้านั้น ๆ ได้ดีขึ้น แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นก็คือ ผู้จัดการของแต่ละแผนกงานหรือหน่วยงานมักจะเรียกร้องเงื่อนไขพิเศษ เพื่อให้แผนกงานหรือหน่วยงานของตนตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ซึ่งทำให้แนวปฏิบัติขององค์กรต่อลูกค้าต่างกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เสมอภาค

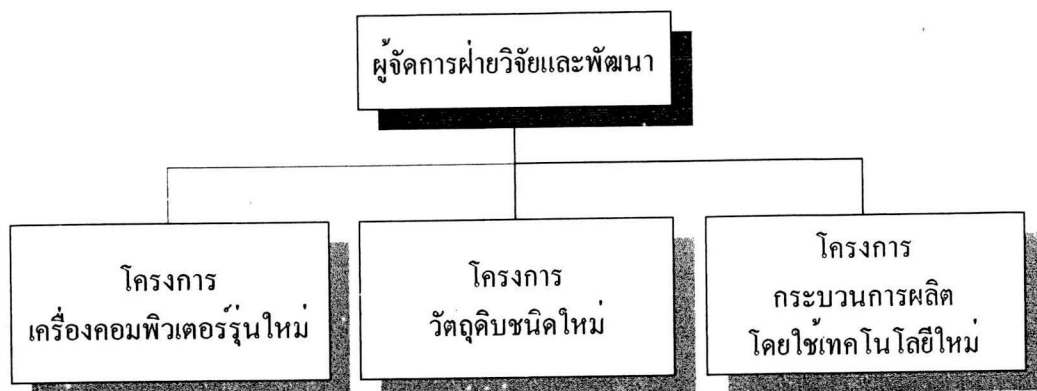


รูปที่ 2.7 ผังโครงสร้างองค์กรแสดงการแบ่งส่วนงานตามลูกค้า
(ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 18)

2.3.7.5.5 การแบ่งส่วนงานตามโครงการ (Departmentalization by Project) การแบ่งส่วนงานแบบนี้มุ่งใช้กับงานที่ค่อนข้างอิสระ มีช่วงเวลาจำกัดและมีเป้าหมายที่ชัดเจน การแบ่งส่วนงานแบบนี้จะมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในแต่ละโครงการ ทำให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้รับความสนใจและแก้ไขทันเวลา ซึ่งมีผลให้งานในโครงการนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดี และสำเร็จตามเวลาที่กำหนดได้ง่ายขึ้น

2.3.7.5.6 การแบ่งส่วนงานตามกระบวนการ (Departmentalization by Process) เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้กระบวนการเป็นหลักเกณฑ์ในการจัด การแบ่งส่วนงานแบบนี้เหมาะสำหรับโรงงานที่ผลิตสินค้าชนิดเดียว แต่มีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอน

2.3.7.5.7 การแบ่งส่วนงานตามจำนวนคน (Departmentalization by Number) การแบ่งส่วนงานตามจำนวนคนมักจะมีอยู่ในระดับล่างขององค์การ ใช้กับงานที่ต้องอาศัยแรงหรือกำลังของคนงานเป็นหลัก หัวหน้างานจะพิจารณาว่างานใดต้องใช้คนงานเท่าใด



รูปที่ 2.8 ผังโครงสร้างองค์การแสดงการแบ่งส่วนงานตามโครงการ
(ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2535: 19)

2.3.7.5.8 การแบ่งส่วนงานตามช่วงเวลาปฏิบัติงาน (Departmentalization by Time) การแบ่งส่วนงานตามช่วงเวลาปฏิบัติงานนี้มีเฉพาะในระดับล่างขององค์การเท่านั้น ตัวอย่าง เช่น องค์การที่มีการทำงานสองกะหรือสามกะ เนื่องจากมีงานมากหรือเป็นงานที่ต้องทำตลอดเวลา จะมีหัวหน้าและพนักงานแต่ละชุดสำหรับงานแต่ละกะ เป็นต้น

2.3.7.6 หลักการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และพันธะรับผิดชอบ (Accountability)

2.3.7.6.1 อำนาจหน้าที่ หมายถึงสิทธิในการสั่งให้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต่าง ๆ แล้วสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วยสิทธิต่าง ๆ คือ

- มีสิทธิในการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ภายในขอบเขต

อำนาจหน้าที่ที่กำหนด

- มีสิทธิในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

- มีสิทธิคาดหมายผลงาน หรือผลสำเร็จที่พึงพอใจจากผู้ใต้

บังคับบัญชา

อำนาจหน้าที่จะเป็นสิทธิในการจัดการซึ่งการมอบหมายจะลดหลั่นกันลงไปจากเบื้องบน ขอบเขตหรืออำนาจหน้าที่จึงมีกว้างในระดับสูงและมีขนาดเล็กลงเรื่อยๆตามระดับการบริหารที่อยู่ต่ำลงไป

2.3.7.6.2 อำนาจ (Power) หมายถึงความมีอำนาจในการสั่งการได้ตามสิทธิ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลจริง

2.3.7.6.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำงานให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

2.3.7.7 หลักการประสานงาน (Principle of Coordination) หลักการข้อนี้ระบุว่า การประสานงานที่ดีจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ง่ายขึ้น

2.3.7.8 หลักการติดต่อสื่อสาร (Principle of Communication) หลักการข้อนี้ระบุว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ง่ายขึ้น

2.4 นิยามของคุณภาพ (Quality)

Webster's New World Dictionary (Kolarik, 1995: 4) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพดังนี้ คุณภาพ คือ คุณลักษณะทางกายภาพหรือคุณลักษณะที่ไม่ใช่ทางกายภาพซึ่งได้บัญญัติเป็นธรรมชาติพื้นฐานของสิ่งของหรือเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะของสิ่งของนั้น

G.S.Radford (1922 cited in Kolarik, 1995: 4) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพดังนี้ คุณภาพ (ในแง่ของผลิตภัณฑ์จากโรงงานอุตสาหกรรม) หมายถึง คุณลักษณะหรือกลุ่มหรือการรวมกันของคุณลักษณะ ซึ่งบอกระดับความแตกต่างของสินค้าหนึ่งกับสินค้าอีกชนิดหนึ่ง หรือสินค้าของผู้ผลิตหนึ่งกับสินค้าของผู้แข่งขันของผู้ผลิตนั้น หรือเกรดหนึ่งของผลิตภัณฑ์จากโรงงานหนึ่งกับอีกเกรดหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้นจากโรงงานเดียวกัน

W.A. Shewhart (1980 cited in Kolarik, 1995: 4) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ โดยทั่วไปมีลักษณะของคุณภาพอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. ต้องทำด้วยการพิจารณาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างรอบคอบเหมือนกับ ความอิสระที่แท้จริงของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. ต้องทำด้วยการคำนึงว่า เราคิดอะไร, รู้สึกอะไร เหมือนกับผลของความเป็นจริง นิยามนี้แสดงในแง่ความเป็นจริงของคุณภาพซึ่งเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงกับ “คุณค่า”

J.M. Juran (1989 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ คือ ความเหมาะสมในการใช้งาน (Fitness for use)

E.L. Grant และ R.S. Leavenworth (1988 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยาม ของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพต้องคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ ผลิตในรูปแบบของข้อกำหนดทางวิศวกรรม การผลิตและการตรวจสอบ

P.B. Crosby (1979 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ คือ การทำให้สอดคล้องกับความต้องการ (Conformance to requirements)

W.E. Deming (1986 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพควรมีความมุ่งหมายอยู่ที่ความต้องการของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต

A.V. Feigenbaum (1983 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ คือ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งประกอบขึ้นมาจากการตลาด วิศวกรรม- ศาสตร์ การผลิต และการบำรุงรักษา ตลอดช่วงการใช้งานของผลิตภัณฑ์และบริการจะเป็นไป ตามความคาดหวังของลูกค้า

S. Mizuno (1988 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะซึ่งผลิตภัณฑ์ต้องมี ถ้าใช้ผลิตภัณฑ์นั้นด้วยความตั้งใจ

G. Taguchi (1986 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ คือ ความสูญเสียผลิตภัณฑ์ (จากความแปรผันของฟังก์ชันและผลกระทบที่อันตราย) ซึ่ง

มีผลต่อสังคมหลังการส่งมอบ นอกจากนี้ยังเป็นความสูญเสียใด ๆ ซึ่งมีสาเหตุมาจากฟังก์ชันที่แท้จริง

ISO 9000 (1992 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ คือ ลักษณะและคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสนองความพึงพอใจหรือความต้องการ

อนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000 ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับความต้องการ และความปลอดภัยในการใช้งาน และยังให้ความมั่นใจว่า การให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ของท่านได้มีการออกแบบและผลิตขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

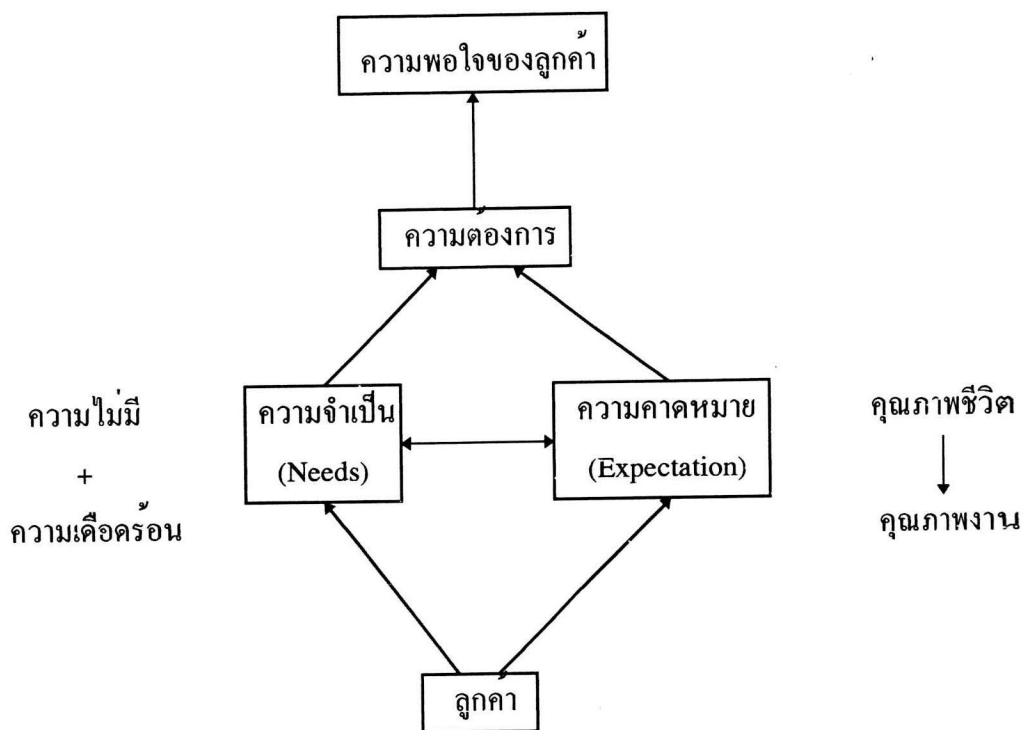
2.5 แนวความคิดของคุณภาพ (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2537ก: 28-30)

ในการปฏิวัติวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้ผลดีที่สุดควรต้องเริ่มต้นจากการปฏิวัติแนวความคิดก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดของคุณภาพ ซึ่งแนวความคิดของคุณภาพนี้ควรจะได้รับ การปลูกฝังให้กับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กร และต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ

ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและสามารถนำไปปฏิบัติได้กับแนวความคิดของคุณภาพนี้ จะเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นและเพียงพอต่อการนำไปสู่การปฏิวัติวัฒนธรรมขององค์กรอันเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของระบบคุณภาพต่าง ๆ โดยที่คุณภาพจะหมายถึงความพอใจของลูกค้า ดังนั้น แนวความคิดของคุณภาพจึงมีความจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการนิยามถึงลูกค้า และการสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

แนวความคิดของลูกค้า โดยที่ลูกค้าหมายถึงบุคคลที่ต้องดำเนินการให้เกิดความพอใจ ดังนั้น ในการสร้างแนวความคิดของคุณภาพงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเริ่มจากการกำหนดว่าใครคือลูกค้า

Juran (1989) ได้นิยามความหมายของลูกค้าว่า หมายถึงใครก็ตามที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานของเรา และจากนิยามดังกล่าวนี้ จะสามารถแยกแยะแนวความคิดของลูกค้าออกเป็น 4 แนวความคิด คือ



รูปที่ 2.9 แนวความคิดของคุณภาพ (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2537: 28)

2.5.1 แนวความคิดที่ 1 ผู้ซื้อและผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ คือ ลูกค้า

แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่คนทั่วไปรู้จักกันดี โดยแนวความคิดนี้จะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรที่มีการจัดองค์กรแบบง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อนใด ๆ เช่น ธุรกิจแบบครอบครัว

2.5.2 แนวความคิดที่ 2 : แผนกถัดไป คือ ลูกค้า

ภายใต้แนวความคิดดังกล่าวนี้ จะเริ่มต้นจากบุคคลที่ใกล้ตัวยิ่งขึ้น โดยจะนิยามว่า ลูกค้าคือแผนกหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานของเรา เช่น ลูกค้าของพนักงานในแผนกผลิตอาจจะหมายถึงพนักงานในแผนกควบคุมคุณภาพ พนักงานในแผนกซ่อมบำรุง พนักงานในแผนกการเงินและบัญชีหรือแผนกจัดซื้อ เป็นต้น แนวความคิดนี้

มักจะมีใจความเข้าใจผิดโดยไปพิจารณาเฉพาะแผนกถัดไป ซึ่งได้รับผลิตภัณฑ์จากแผนกก่อนหน้านี้เท่านั้น ทั้งนี้จะต้องมองให้ครอบคลุมถึงแผนกอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบด้วย

แนวความคิดคุณภาพแบบที่ 2 นี้ จะเหมาะกับองค์กรที่เริ่มมีการจำแนกเป็นฝ่ายและแผนกต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ลักษณะขององค์กรภายในแผนกและฝ่ายนั้น ๆ ยังเป็นแบบง่าย ๆ

2.5.3 แนวความคิดที่ 3 : ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ลูกค้า

ภายใต้แนวความคิดนี้ จะยังเริ่มต้นจากบุคคลที่ใกล้ตัวที่สุด ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลแรกที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน (ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ) ของเราก่อนเสมอ

แนวความคิดคุณภาพแบบที่ 3 นี้ จะเหมาะสมกับองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนมาก การผลิตเป็นไปภายใต้ความหลากหลาย โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรแบบนี้จะมีการใช้การบริหารแบบ TQM (Total Quality Management) เสมอ จึงอาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดที่ 3 นี้ เหมาะอย่างยิ่งต่อการบริหารแบบ TQM

2.5.4 แนวความคิดที่ 4 : สังคม คือ ลูกค้า

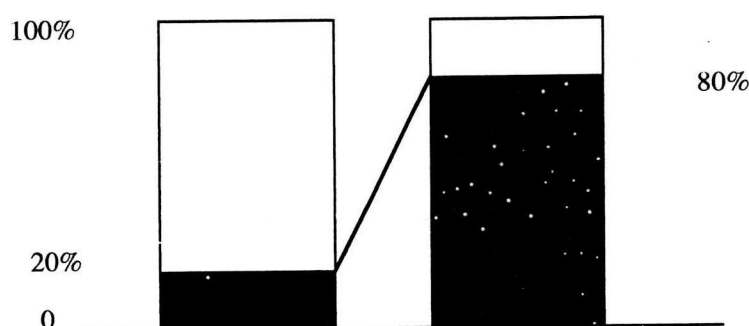
ภายใต้แนวความคิดนี้ ลูกค้าจะครอบคลุมไปถึงบุคคลที่ 3 ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ไม่ใช่พนักงานภายในองค์กร ไม่ใช่ผู้ซื้อ หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ แต่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยจะเรียกแบบรวม ๆ ว่า สังคม ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวได้รับการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมครั้งแรกโดย Taguchi (1986)

2.5.5 แนวความคิดโดยรวม : ลูกค้าโดยรวม

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า มีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวความคิดแบบแยกส่วนดังกล่าว ให้มุ่งสู่แนวความคิดโดยรวม ตามนิยามของ Juran (1989) แต่ทั้งนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดเรียงตามลำดับความสำคัญตามหลักการของพาเรโต (Pareto Analysis) กล่าวคือ แม้ว่จะมีลูกค้าจำนวนมากมาย แต่ก็มีลูกค้าจำนวนไม่มากนัก (ประมาณ 20%) ที่ได้

รับผลกระทบจากงานโดยส่วนใหญ่ (ประมาณ 80%) ส่วนลูกค้ายีกจำนวนมาก (ประมาณ 80%) จะได้รับผลกระทบจากงานเพียงเล็กน้อย (ประมาณ 20 %) เท่านั้น ดังแสดงในรูปที่ 2.10

แนวความคิดลูกค้ายโดยรวมนี้ จะมีการจำแนกลูกค้าออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยที่ ลูกค้าภายใน หมายถึงใครก็ตามที่อยู่ภายในองค์กรและได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและแผนกถัดไป สำหรับ ลูกค้าภายนอก หมายถึงใครก็ตามที่อยู่ภายนอกองค์กรและได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ซึ่งได้แก่ ผู้ซื้อหรือผู้ใช้ และสังคม



รูปที่ 2.10 การจำแนกลูกค้าโดยหลักการพาเรโต (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2537: 29)

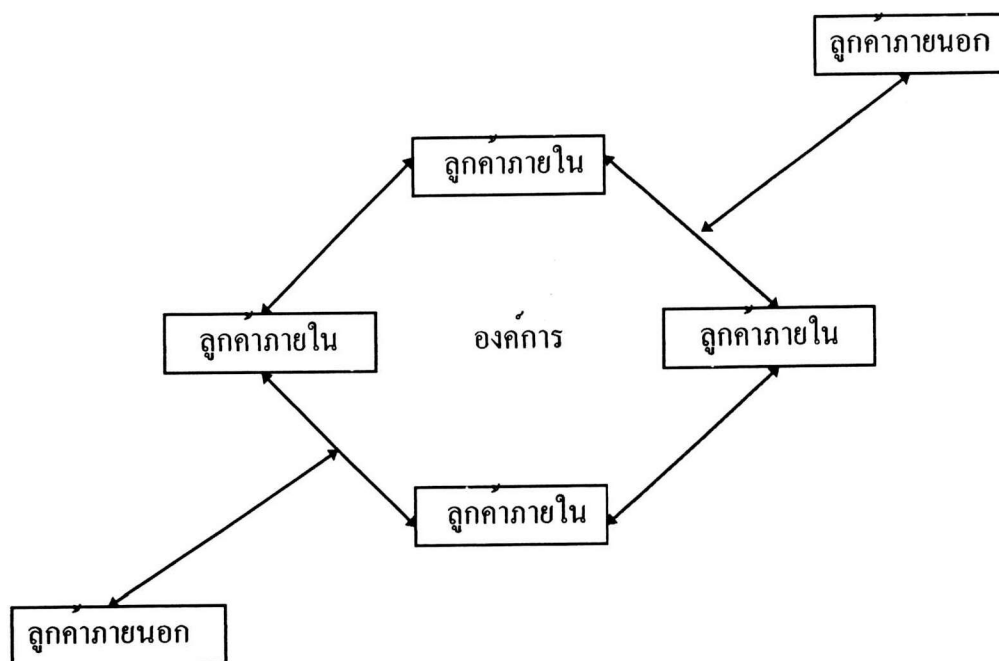
ในการจำแนกลูกค้าออกเป็นลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกนี้ ก็เพื่อจัดแนวความคิดให้เกิดการบริหารโดยรวม ทั้งนี้ เนื่องจากในองค์กรนั้นจะมีเพียงบางบุคคลหรือบางแผนกเท่านั้นที่มีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้าภายนอก แต่ที่ทุกบุคคลและทุกแผนกจะมีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้าภายใน ดังนั้น ภายใต้แนวความคิดโดยรวมนี้ (ดังรูปที่ 2.11) จะทำให้เกิดหลักการสำคัญต่อการบริหาร คือ การสร้างความพอใจต่อลูกค้าโดยรวม จะต้องเกิดขึ้นจากการสร้างความพอใจต่อลูกค้าภายในก่อนเสมอ

ความพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากการที่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการนั้นตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการดังกล่าว เกิดขึ้นจากความคาดหวังภายใต้ความจำเป็นของลูกค้า

ความจำเป็นจะเกิดขึ้นภายใต้ความไม่มีของลูกค้าย และก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือความเสียหายต่อลูกค้า และระดับของความเดือดร้อนนี้จะทำให้เกิดลำดับขั้นของความจำเป็น

ความคาดหวังของลูกค้ามีอยู่ 2 ด้าน คือ ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Working Life ; QWL) ซึ่งประกอบด้วยความปลอดภัยและความมั่นคง การมีขวัญและกำลังใจ และการทำงานที่มีผลผลิต สำหรับความคาดหวังอีกประการ คือ ความคาดหวังด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ (Quality of Product and Service ; QPS) หรือคุณภาพของงาน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสมบัติด้านคุณภาพ ต้นทุน และเวลาส่งมอบ โดยที่ Garvin (1988) ได้จำแนกลักษณะสมบัติด้านคุณภาพออกเป็น 8 ลักษณะ คือ สมรรถนะ ลักษณะเด่น ความไว้วางใจ ความถูกต้อง ความทนทาน ความสามารถในการบริหาร ศูนย์รียภาพ และคุณภาพแห่งยี่ห้อ

การสร้างความปลอดภัยต่อลูกค้านี้มีความจำเป็นต้องกำหนดระดับความคาดหวังของลูกค้าให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้ เพื่อความสามารถในการบริหาร และเพื่อการสร้างความปลอดภัยต่อลูกค้า



รูปที่ 2.11 แนวความคิดของลูกค้าโดยรวม (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2537: 30)

2.6 นิยามของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

American National Standards Institute (ANSI Z1.7, 1971 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้กำหนดคำนิยามของการควบคุมคุณภาพ ดังนี้ การควบคุมคุณภาพเป็นเทคนิคการปฏิบัติงานและกิจกรรม ซึ่งช่วยส่งเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งสนองความต้องการเช่นเดียวกับการใช้เทคนิคและกิจกรรมอีกด้วย

Japan Industrial Standards (JISZ 8101 cited in Kolarik, 1995: 5) ได้กำหนดคำนิยามของการควบคุมคุณภาพ ดังนี้ การควบคุมคุณภาพ คือ ระบบของวิธีการระบบหนึ่งซึ่งทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ โดยคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเกิดขึ้นด้วยความประหยัด

จากนิยามของคุณภาพและการควบคุมคุณภาพดังกล่าวข้างต้น จะสรุปได้ว่า คุณภาพคือ ความเหมาะสมที่จะใช้งานหรือความพึงพอใจ สำหรับการควบคุมนั้น เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนและการดำเนินการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนของการควบคุมนั้นจะแบ่งออกได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของคุณภาพผลิตภัณฑ์นั้น ๆ
2. การเปรียบเทียบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้กับมาตรฐานของคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า ได้ตามความต้องการหรือไม่
3. การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการผลิตต่อไป
4. การวางแผนการปรับปรุงเป็นขั้นตอนในการพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานต่าง ๆ ได้แก่ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ต้นทุน ความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์

ดังนั้น การควบคุมคุณภาพ จึงหมายถึงวิธีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา มีคุณภาพดีและเหมาะสมที่จะใช้งาน หรือให้ความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.7 แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพ (สมชาย วิสววีรศักดิ์, 2536 : 12)

โดยทั่วไป ระบบการผลิตจะประกอบไปด้วยวัตถุดิบและ/หรือชิ้นส่วนที่ป้อนเข้าไปในโรงงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ประกอบไปด้วยเครื่องจักร ทรัพยากรบุคคล วิธีการผลิต และการจัดการ โดยจะเป็นแหล่งเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบและ/หรือชิ้นส่วนให้เป็นผลิตภัณฑ์ ดังรูปที่ 2.12

จะเห็นว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับ วัตถุดิบและ/หรือชิ้นส่วน ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร และ วิธีการผลิต และการจัดการ ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจึงเป็นการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความผันแปรของวัตถุดิบและ/หรือชิ้นส่วน ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร วิธีการผลิต และการจัดการ



รูปที่ 2.12 ระบบการผลิต (สมชาย วิสววีรศักดิ์, 2536 : 12)

2.8 ความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพ (สมชาย วิสววีรศักดิ์, 2536 : 13-15)

ระบบควบคุมคุณภาพจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

2.8.1 ต้องมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

2.8.2 ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนการควบคุมคุณภาพจะครอบคลุมไปถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.8.2.1 ผลิตภัณฑ์ที่จะควบคุมคุณภาพเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทใด

2.8.2.2 ระดับการควบคุม

2.8.2.3 วิธีการตรวจวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2.8.2.4 การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพจะต้องถูกต้องและเหมาะสมกับคุณลักษณะคุณภาพที่จะควบคุม โดยไม่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่สามารถควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการได้

2.8.3 การจัดหน่วยงานและการจัดสรรกำลังคนเพื่อดำเนินการตามแผน ต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.8.4 การจูงใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการควบคุมคุณภาพจะสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์กร ซึ่งการจูงใจให้ทุกฝ่ายร่วมมือการแก้ปัญหา นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย จะต้องใช้ความพยายามอย่างมากและอย่างต่อเนื่องจึงจะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ยังต้องมีการรณรงค์ภายในโรงงานเพื่อให้ทุกคนเกิดความคิดที่จะให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การรณรงค์จะทำให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จึงทำให้เขาได้รับประโยชน์จากการแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานของเขาเอง อีกทั้งยังชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการผลิต ช่วยให้คนงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรของตน

2.8.5 การดำเนินการควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพ การควบคุมจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็น เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.8.6 การประเมินผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพต้องมีหลักการและวิธีการที่แน่นอน การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การวางแผนการควบคุมคุณภาพจะต้องสำนึกไว้เสมอว่า แผนการควบคุมที่ใช้ ต้องช่วยให้เกิดการประหยัดแก่การผลิต และต้องควบคุมคุณภาพในจุดที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีและต้นทุนการผลิตต่ำ

2.9 การตรวจและการทดสอบ (Inspection and Test) (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2537ข: 10)

การตรวจ (Inspection) หมายถึงการดำเนินการภายใต้เงื่อนไขสถิต (Static Conditions) สำหรับรายการหนึ่ง ซึ่งอาจจะนับตั้งแต่รายการง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน สามารถตรวจสอบได้ด้วยตาเปล่า ไปจนถึงรายการต่าง ๆ ที่สลับซับซ้อน โดยมีจุดประสงค์ที่เน้นถึงการพิจารณาว่าตรงตามมาตรฐานหรือไม่

การทดสอบ (Test) หมายถึงการดำเนินการภายใต้เงื่อนไขสถิตหรือพลวัต (Static or Dynamic Conditions) สำหรับรายการหนึ่งที่มีความสลับซับซ้อน และมีใช้มีจุดประสงค์ที่เน้นเฉพาะว่า ตรงตามมาตรฐานหรือไม่เพียงประการเดียว แต่ยังคงครอบคลุมถึงการจัดทำเป็นข้อมูลดิบในการวิเคราะห์ต่าง ๆ เช่น การประเมินแบบใหม่ การวินิจฉัยปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจปรับเปลี่ยนลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ด้วย

2.10 แผนคุณภาพ (Quality Plan) (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 29)

แผนคุณภาพ (Quality Plan) เป็นเอกสารกำหนดแนวทางในการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบต่าง ๆ ตลอดกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ

2.10.1 โครงสร้างของแผนคุณภาพ

โครงสร้างของแผนคุณภาพ จะครอบคลุมการปฏิบัติการ (Operation) ทั้งหมดว่ามีจุดควบคุม (Control Point) ที่ใดบ้าง และมีการควบคุมคุณลักษณะทางคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยวิธีใด ที่ไหน ด้วยความถี่เท่าไร มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ ด้วยมาตรฐาน (Specification) ใด และเมื่อไม่ตรงตามมาตรฐานจะมีการดำเนินการอย่างไร โดยสามารถอ้างอิงรายละเอียดไปยังเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ การวางแผนคุณภาพจึงเป็นการมองภาพโดยรวมของการปฏิบัติการตั้งแต่ต้นจนจบขั้นตอนต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

2.10.2 เทคนิคการเขียนแผนคุณภาพ (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 29)

ผู้ที่ได้รับหน้าที่ในการเขียนแผนคุณภาพมักจะเป็นบุคลากรในสายงานการผลิต การควบคุมคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการประกันคุณภาพ ซึ่งมีความเข้าใจใน

การปฏิบัติงานระดับหนึ่ง และในบางครั้งจะต้องรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้แผนคุณภาพมีความสมบูรณ์

การเขียนแผนคุณภาพควรกำหนดหัวข้อตามแนวทางดังต่อไปนี้

2.10.2.1 แผนภูมิการไหล (flow Chart) ของการผลิต หรือการให้บริการในแต่ละขั้นตอน

2.10.2.2 ชื่อขั้นตอนแต่ละขั้นตอน

2.10.2.3 รายการของคุณลักษณะด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องการควบคุมหรือตรวจสอบ

2.10.2.4 จุดหรือตำแหน่งที่ทำการควบคุมหรือตรวจสอบ

2.10.2.5 ความถี่ในการควบคุมหรือตรวจสอบ (เช่น ตรวจสอบ 100% หรือตรวจสอบทุก ๆ รุ่นที่ผลิต (Lot) เป็นต้น)

2.10.2.6 วิธีที่ใช้ (ได้แก่ วิธีการตรวจและการทดสอบ เครื่องมือการตรวจและการทดสอบ และประเภทการตรวจและการทดสอบ)

2.10.2.7 ผู้รับผิดชอบหรือผู้ปฏิบัติงาน

2.10.2.8 มาตรฐาน (Standard) หรือข้อกำหนดเฉพาะ (Specification)

2.10.2.9 วิธีการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพ

2.10.2.10 เอกสารและบันทึกที่เกี่ยวข้อง

2.10.2.11 อื่น ๆ ตามความเหมาะสม

สิ่งแรกที่ต้องเขียน คือ แผนภูมิการไหลของทุกขั้นตอน แล้วนำแผนภูมิการไหลนี้มาแจกแจงรายละเอียดทีละขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนจะแจกแจงรายละเอียดอีกในแต่ละคุณลักษณะทางคุณภาพ จากนั้น ก็สามารถกำหนดเอกสารที่เกี่ยวข้องได้

2.11 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันในหน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ซึ่งมีการประสานงานกันโดยมีการส่งผ่านวัสดุ ข้อมูลหรือเอกสารทั้งไปและกลับหรืออาจเป็นทางเดียวกันได้ โดยจะกล่าวถึงหัวเรื่องของการทำงาานนั้น ๆ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อระบบอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวัฏระบบจริง ๆ ซึ่งได้ปฏิบัติงานในการดำเนินธุรกิจประจำวัน ดังนั้นถ้าขาดการทำงานในส่วนนี้ไปก็ไม่สามารถดำเนินการได้

2.11.1 โครงสร้างของขั้นตอนการปฏิบัติงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 40)

โครงสร้างของขั้นตอนการปฏิบัติงานมีดังนี้

2.11.1.1 ผู้อนุมัติขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.11.1.2 ประวัติการแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.11.1.3 เนื้อหาของขั้นตอนการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ของขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ขอบเขตของระบบงาน
- คำจำกัดความ คือ คำย่อหรือศัพท์เฉพาะที่ใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจในคำย่อหรือศัพท์เฉพาะ
- หน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายหรือแผนกที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการอธิบายการทำงานของระบบงานนั้น
- เอกสารอ้างอิง เป็นการบอกความสัมพันธ์หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจระบบงานได้ดีขึ้น
- การบันทึก

2.11.1.4 เอกสารแนบ คือ เอกสารอันใดแก่ แผนภูมิการไหล แบบฟอร์ม หรือเอกสารอ้างอิงอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบการอ่านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจมากขึ้น

2.11.2 เทคนิคการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 40)

การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

2.11.2.1 ผู้เขียนต้องศึกษาข้อกำหนดต่าง ๆ ของระบบงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน

2.11.2.2 จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ได้แก่ บันทึกคุณภาพ แบบฟอร์มต่าง ๆ ข้อกำหนดเฉพาะ (Specification) มาตรฐานการตรวจและการทดสอบ แผนคุณภาพวิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เป็นต้น

2.11.2.3 ทำความเข้าใจเอกสารที่จัดเตรียม และใช้เอกสารดังกล่าวในการวางแผนและพัฒนาการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.11.2.3.1 เริ่มต้นด้วยการทบทวนการทำงานของระบบงานเดิม (วิเคราะห์กิจกรรมและการทำงาน)

2.11.2.3.2 เขียนแผนภูมิการไหล

- แสดงกิจกรรมโดยสมบูรณ์ รวมทั้งขั้นตอนที่สำคัญ
- แสดง Input และ Output ของแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ
- แสดงผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- แสดงความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

2.11.2.3.3 ตรวจสอบและทบทวนกิจกรรมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น

2.11.2.3.4 ปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการและกิจกรรม

2.11.2.3.5 เขียนร่างขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.12 วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction)

วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารแสดงรายละเอียดของงานเฉพาะอย่าง โดยความละเอียดของงานจะขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของงานที่จะต้องทำ ถ้าต้องการคุณภาพสูงจะต้องมีวิธีการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อจะได้ควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทุกครั้งตั้งแต่ครั้งแรก และสามารถป้องกันและลดโอกาสเกิดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ด้วย

2.12.1 โครงสร้างของวิธีการปฏิบัติงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 75)

โครงสร้างของวิธีการปฏิบัติงาน มีดังนี้

2.12.1.1 ผู้อนุมัติวิธีการปฏิบัติงาน

2.12.1.2 ประวัติการแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน

2.12.1.3 เนื้อหาของวิธีการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย

- ผู้รับผิดชอบหรือผู้ปฏิบัติ
- ขอบเขต

- วัตถุประสงค์ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ต้องใช้
- เอกสาร แบบฟอร์ม และบันทึกที่เกี่ยวข้อง
- รายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงาน (หรือรูปภาพประกอบ)
- ข้อควรระวัง
- หัวข้ออื่น ๆ (ตามความเหมาะสม) เช่น เวลามาตรฐาน การตรวจสอบและเตรียมอุปกรณ์ก่อนเริ่มงาน รายงานประจำวัน เอกสารแนบท้าย เป็นต้น

2.12.2 เทคนิคการเขียนวิธีการปฏิบัติงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2538: 76)

เทคนิคการเขียนวิธีการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 2.12.2.1 กำหนดหัวข้อที่เขียนให้ชัดเจน โดยดูจากแผนคุณภาพ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.12.2.2 กำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่า จะเขียนเฉพาะเรื่องใดหรือจะครอบคลุมเรื่องใดบ้าง
- 2.12.2.3 ร่างแผนภูมิการไหล เพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานจริง (ถ้าเป็นงานที่ไม่สลับซับซ้อน ก็อาจไม่จำเป็นต้องร่างแผนภูมิการไหลก็ได้)
- 2.12.2.4 อธิบายการปฏิบัติงานโดยละเอียดเท่าที่มีความจำเป็นสำหรับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 2.12.2.5 ต้องคำนึงถึงคุณภาพของงานทุกครั้งในการเขียน
- 2.12.2.6 ถ้าในการปฏิบัติงานต้องมีการจดบันทึกหรือทำรายงาน ให้ระบุไว้ในวิธีการปฏิบัติงานด้วยทุกครั้ง
- 2.12.2.7 เขียนให้ครอบคลุมถึงกรณีพิเศษต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ หรือที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ว่าจะมีมาตรฐานในการแก้ปัญหาเฉพาะนั้นอย่างไร
- 2.12.2.8 กรณีตรวจพบของเสียที่ไม่ตรงตามข้อกำหนดเฉพาะหรือมาตรฐานหรือข้อบกพร่องใด ๆ จะมีแนวทางแก้ปัญหาและดำเนินการอย่างไร โดยอาจอ้างอิงเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก็ได้
- 2.12.2.9 งานที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันมาก ๆ แต่อยู่ต่างสถานที่หรือต่างเวลากันก็อาจรวมเขียนเป็นวิธีการปฏิบัติงานฉบับเดียวกันก็ได้ เพื่อประหยัดเวลาและกระดาษ
- 2.12.2.10 ควรเปิดช่องไว้สำหรับการขยาย หรือเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อันใกล้)

2.12.2.11 คำนึงถึงการปฏิบัติจริงว่าทำได้หรือไม่ ควรจะปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

2.12.2.12 เมื่อเขียนเสร็จแล้วควรทบทวนร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม และเริ่มทดลองใช้เพื่อหาข้อบกพร่อง นำมาแก้ไขจนเกิดความเหมาะสม

2.12.2.13 การใช้รูปภาพประกอบจะช่วยให้ได้มาก ในกรณีที่ยากต่อการอธิบาย ด้วยตัวหนังสือ อาจใช้รูปภาพ รูปถ่ายหรือตัวอย่างของจริงก็ได้ บางครั้งการใช้ ตารางหรือแผนภูมิต่าง ๆ ก็ช่วยความเข้าใจได้ดี

2.12.2.14 แนบเอกสารที่ต้องใช้งานเข้าไปตามความเหมาะสม