

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กระบวนการการบริหารตรวจสอบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผลิตภัณฑ์การเกษตรของบริษัทตรวจสอบคุณภาพสินค้า ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการควบคุมคุณภาพ คิว ซี ซี
3. ทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายที่นิยมใช้ควบคู่กันโดยมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ประกอบด้วย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกองค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การบริหาร สามารถแยกได้เป็น 3 แนวคิด คือ การบริหารแบบมุ่งงาน การบริหารแบบมุ่งคนทำงาน การบริหารที่มุ่งถึงประสิทธิภาพตามสถานการณ์ ซึ่งเป็น แนวทางให้ผู้บริหารมีทางเลือกที่จะบริหาร โดยอาศัยแนวทางต่างกันซึ่งมีวิธีการมุ่งเน้นแตกต่างกันไปด้วย

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 388) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

วิภาพรรณ หิรัญเกิด (2545 , หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การใช้กระบวนการที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม ควบคู่กับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธุรกิจหรือองค์กร แสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Ricky W. Griffin, 1999, อ้างใน นภาพร ชันชนภา, 2545, หน้า 5) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) เครื่องจักร (machine) วิธีการ (method) และการบริหาร (management) หรือที่เรียกว่า 6M'

ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถให้คำจำกัดความตามความเข้าใจได้ โดยคำว่า "Management" อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ ซึ่งศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543, หน้า, 18-19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า "การบริหารจัดการ" และ "การจัดการ" ไว้ดังนี้

1. คำว่า "การบริหาร" (administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า "ผู้บริหาร" (administrator) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (leading / directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. คำว่า "การจัดการ" (management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (business management) ส่วนคำว่า "ผู้จัดการ" (manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารจัดการ (management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (cost effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) นั้นหมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่

กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

อีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ (Certo, 2000, p. 55) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “การบริหาร” (administration) และ “การจัดการ” (management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า, 3)

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (management) มีดังนี้ (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า 4)

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (effectiveness) บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

กระบวนการการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรม พื้นฐาน 4 ประการ (POLC) หรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า 5-6)

1. การวางแผน (planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคล

เข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้มการกำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด สามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งกันทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรหมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงาน มีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งกันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (work specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (job description) และคุณสมบัติของงาน (job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (organization structure) ขนาดของการควบคุม (span of control) และสายการบังคับบัญชา (chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์แตกต่างจากโครงสร้าง ด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (functional)

ตามฝ่าย (divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (matrix)

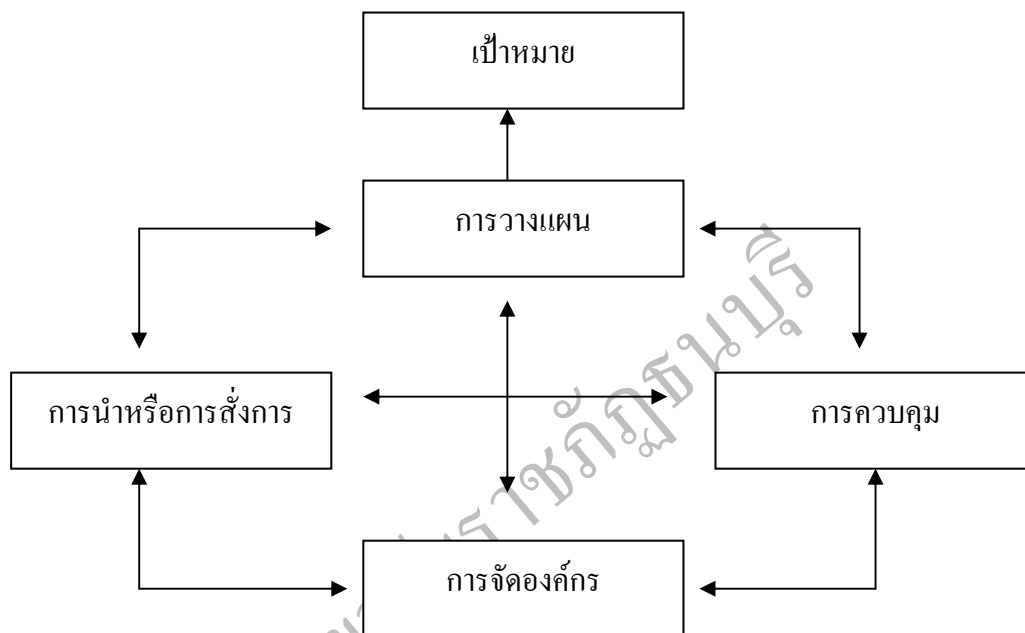
3. การนำหรือการสั่งการ (leading / directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจ ถ่องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่นเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถ ที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษา ให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลีกเลี่ยงจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหารการควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย

อาจกล่าวได้ว่าบทบาทสำคัญของการควบคุม อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (standard) การวัดผล (measurement) การเปรียบเทียบ (comparison) และการปฏิบัติ (take action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้

กระบวนการบริหารและการบรรลุเป้าหมาย

แม้ว่าหน้าที่การบริหารสี่อย่างจะถูกแยกจากกันแต่หน้าที่ การวางแผน การจัดการ องค์กร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมจะเกี่ยวพันกันและไม่สามารถแยกจากกันได้ โดยรูป ที่ 2.1 จะแสดง ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นเป็นกระบวนการบริหาร และผู้บริหารจะใช้ กิจกรรมเหล่านี้เพื่อความมุ่งหมายอย่างเดียวกัน นั่น คือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 2.1 การเกี่ยวพันระหว่างกันของหน้าที่การบริหาร 4 อย่างเพื่อเป้าหมายขององค์กร
ที่มา : สมยศ นาวิการ, 2549, หน้า 25

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการควบคุมคุณภาพ คิว ซี ซี

การบริหารงานทุกประเภท เป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งคือ การควบคุมคุณภาพของงาน ปัจจุบันแนวความคิดเรื่องกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือ Quality Control Circle หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า QCC หรือ QC Circle เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจและยอมรับกว้างขวางในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม

ความเป็นมาของกิจกรรมคิวซีซี

กิจกรรมคิวซีซี มีพื้นฐานมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสหรัฐอเมริกา ก่อนหน้า สงคราม โลกครั้งที่ 2 ได้ใช้หลักทางสถิติในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยการตรวจสอบ และการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน หรือที่เรียกกันว่า S.Q.C. (Statistic Quality Control) ต่อมา

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นแพ้สงครามทำให้ญี่ปุ่นต้องเร่งฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ โดยพยายามเร่งฟื้นฟูทางด้านเศรษฐกิจ แต่สินค้าที่ผลิตในญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นสินค้าราคาถูก และในช่วงนั้นคุณภาพก็ต่ำตามราคาสินค้าไปด้วย จนกระทั่งสหรัฐอเมริกาได้ส่งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยญี่ปุ่นในการฟื้นฟูคุณภาพสินค้าของญี่ปุ่น โดยแรก ๆ ก็รับเอาหลัก S.Q.C มาใช้ แต่ต่อมานักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่นจึงได้ริเริ่มและคิดแปลงให้เข้ากับสไตส์การทำงานของญี่ปุ่น โดยมีแนวคิดว่าคุณภาพของผลผลิตจะต้องถูกสร้างขึ้นในกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพที่จะต้องกระทำในขั้นตอนของการผลิต และต้องให้ผู้ผลิตมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบสร้างเสริมและควบคุมคุณภาพ ซึ่งวิธีการดังกล่าวจึงได้พัฒนารูปแบบการดำเนินการขึ้นมาและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ภายใต้ชื่อ QC Circle หรือเรียกย่อ ๆ ว่า กิจกรรมคิวซีซี

ความหมายของกิจกรรมคิวซีซี

กิจกรรมคิวซีซี หมายถึงกิจกรรมที่มีการจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นตามจุดต่าง ๆ ของงานนั้น ๆ และมีการทำกิจกรรมกลุ่มในรูปแบบของการประชุม โดยมีสมาชิกของกลุ่มนั่งล้อมวงกันเพื่อแก้ปัญหาหารือกัน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กลุ่มสร้างคุณภาพ” มีการทำกิจกรรม 4 อย่าง คือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพ กิจกรรมดังกล่าวจะทำในรูปแบบของการประชุมกลุ่มและแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ช่วยกันทำ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ระบบการมีส่วนร่วม กิจกรรมคิวซีซี มีชื่อเรียกในภาษาไทยได้หลายชื่อ เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพงาน กลุ่มพัฒนาคุณภาพ หรือวงจรควบคุมคุณภาพ P-D-C-A และอื่น ๆ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 7) ได้ให้คำจำกัดความของคิวซีซี ว่าเป็นกลุ่มพนักงานระดับแรงงานของบริษัทที่รวมตัวกับหัวหน้างานของตน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงของการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับงานของแผนกหรือหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ และ ได้ให้ความหมายว่า คิวซีซี หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาด้วยกลุ่มโดยอาศัยหลักของวงจรเดมมิง (Plan-Do-Check-Action) รวมทั้งใช้เครื่องมือโดยไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

วันรัตน์ จันทกิจ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า กลุ่มสร้างคุณภาพ (ก.ส.ง.) หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก (3-10 คน) ในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างเป็นอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงานซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 448) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน คือ กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกัน หรือเกี่ยวพันกัน ที่พบกันเป็นประจำ วิเคราะห์และ

แก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้า และปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่ม
ก่อนข้างจะเป็นหน่วยอิสระที่นำโดยหัวหน้างาน หรือคนงานอาวุโส คนงานเหล่านี้มีขอบเขตของ
ความรับผิดชอบร่วมกัน จะพบกันสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปราย วิเคราะห์ และเสนอแนะทางเลือก
แก้ปัญหา

อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมคิวซีซี

จากแนวความคิดที่ว่า คุณภาพของผลผลิตจะต้องถูกสร้างขึ้นในขณะที่ทำการผลิต
ไม่ใช่จากการตรวจสอบ ต้องเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ ไม่ใช่เป็นของ
หน่วยงานตรวจสอบหรือ QC (Quality Control) เท่านั้น จากแนวความคิดดังกล่าว ก่อให้เกิด
แนวความคิดสำคัญที่ทำให้เกิดเทคนิคการควบคุมคุณภาพในการทำงาน ในรูปของการดำเนิน
กิจกรรมคิวซีซีขึ้น โดยมีอุดมการณ์พื้นฐาน 3 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง คือ เป็นการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน
โดยเน้นให้มีการดำเนินกิจกรรมคิวซีซีให้ครอบคลุมทั่วองค์กร เพราะกิจกรรมคิวซีซีจะสามารถช่วย
ให้สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรกล้าแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ต่อผู้บังคับบัญชา อันจะ
นำมาซึ่งประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง คือ การช่วยทำให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ มีชีวิตชีวา นำ
ทำงานบรรยากาศของการเคารพและนับถือซึ่งกันและกัน เพราะสมาชิกทุกคนจะมีส่วนช่วยกันคิด
ช่วยกันแสดงความคิดเห็น ได้สัมผัสสัมผัสความสุขของการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีม
นั้น จะช่วยให้สมาชิกมีโอกาสได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานกันอย่าง
สนุกสนาน โดยมีกิจกรรมกลุ่มเป็นสื่อกลาง ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน รู้จักที่จะช่วยเหลือ
เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ประการที่สาม คือ เป็นการค้นหาและดึงเอาความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวแต่ละบุคคล
ออกมาให้ปรากฏ เป็นการเคารพในคุณค่าความเป็นคน เป็นการปลุกฝังให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง
โดยการศึกษาจากประสบการณ์ของการทำงานแต่ละวัน

เมื่อพิจารณาจากปรัชญาคิวซีซีจะเห็นได้ว่า กิจกรรมดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับคน
เป็นอย่างมาก และยังให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการว่า เป็นหน้าที่
ของพนักงานทุกคน ซึ่งทำให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าของตนเองมีความหมาย นอกจากนั้น ทุกคนจะ
มองเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานด้วย และเป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ สร้าง
สถานที่ทำงานให้น่าอยู่ เมื่อคำนึงว่าพนักงานทุกคนใช้เวลาของชีวิตส่วนใหญ่ในที่ทำงานการ
ปรับปรุงบรรยากาศและชีวิตการทำงานย่อมเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่ง และใน
ท้ายที่สุดจะพบว่า มนุษย์เรานั้นมีความคิด มีสมอง ถ้ามีโอกาสได้คิดแล้ว สมองก็จะได้รับการพัฒนา

สามารถคิดแก้ปัญหาที่ยากขึ้น ไปตามลำดับ จุดนี้ก็คือการเปิดเผยความสามารถที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด
นั่นเอง

จุดมุ่งหมายของกิจกรรม Quality Control Circle (QCC)

การทำกิจกรรม QCC มีจุดมุ่งหมายที่จะให้เกิดผลการปรับปรุง 3 ประการ (วันรัตน์
จันทกิจ, 2547, หน้า 11) คือ

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้วยการสร้างจิตสำนึกแห่ง
คุณภาพให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพซึ่งจะนำไปสู่การ
ทำงานที่มีคุณภาพด้วย

2. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต โดยฝ่ายบริหารร่วมกับฝ่ายปฏิบัติการทุกคนจัดตั้ง
กลุ่มคุณภาพที่มีอิสระแห่งตน และพัฒนาตนเอง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้สามารถค้นหาวิธีการ
ทำงานที่สะดวก ประหยัด อันจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถลดต้นทุนได้

3. เพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างให้มีความรู้สึกที่ดี ต่อ
งาน ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาความรู้สึกเบื่องาน การขาดงาน การ
ลาออก เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา
และตัดสินใจนำไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกดีว่า เขามีอำนาจอิสระในการจัดการกับ
ปัญหาได้ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดี เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

ขั้นตอนในการจัดตั้งและการดำเนินกิจกรรมคิวซีซี

กลุ่มกิจกรรมคิวซีซีเป็นรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการรวมตัวกันอย่างอิสระ ไม่มี
การบังคับ มีการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งการร่วมกันใช้วิธีการ
ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีระบบและมีขั้นตอน กิจกรรมและ
ขั้นตอนในการทำกิจกรรมคิวซีซีประกอบด้วย (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 11-12)

1. จัดตั้งกลุ่มกิจกรรม พร้อมแบ่งความรับผิดชอบ

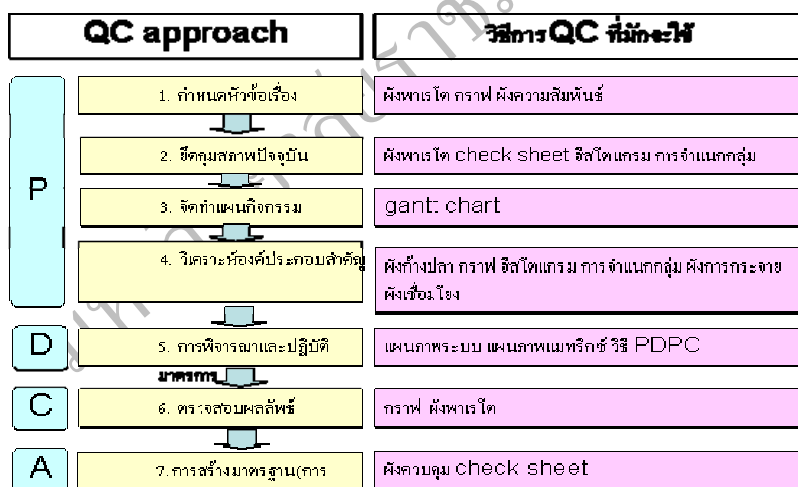
การจัดตั้งกลุ่มคิวซีซีนั้น ถือเป็นสิ่งแรกที่ต้องกระทำ ในการดำเนินกิจกรรมคิวซีซี
โดยการรวบรวมสมาชิกในกลุ่มตั้งแต่ 3-10 คน จากนั้นตั้งชื่อกลุ่มและคำขวัญประจำกลุ่ม
ตัวอย่างเช่น กลุ่มชื่อ “เด็กคอยหยอหยาง” มีคำขวัญว่า “หน้าไม่มอง รอไม่นาน บริการดี QCC เข็ม”
เป็นต้น แล้วกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนว่าใครจะทำหน้าที่หัวหน้า รอง
หัวหน้า เลขานุการ และสมาชิกของกลุ่ม โดยคนที่จะมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ควรมี
ความสามารถเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม และน่าไว้วางใจ จากนั้นไปจดทะเบียนชื่อกลุ่มตามระเบียบ
ขององค์กรหรือบริษัท

2. การประชุมกลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาทำกิจกรรม

การจัดการประชุมเพื่อกำหนดปัญหา เป็นการให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันกำหนดหัวข้อของปัญหาที่กลุ่มเห็นว่ามีความสำคัญ หรือมีความเร่งด่วนต้องรีบดำเนินการ หลังจากนั้นจะต้องกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ โดยมีลักษณะของเป้าหมายที่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ เช่น การกำหนดว่าจะลดปริมาณของเสียของสินค้าที่ผลิตลง หรือจะเพิ่มความสามารถการผลิตสินค้าให้สูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งค่าเป้าหมายไม่ควรกำหนดสูงเกินไปกว่าที่จะสามารถทำได้ในปัจจุบัน แต่ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายเป็นตัวเลขได้ จะต้องมามีวิธีการหรือมาตรการในการกำหนดเป้าหมายและวัดผลความสำเร็จนั้นให้ได้ และเมื่อกำหนดเป้าหมายได้แล้วให้วางแผนการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาการทำงานในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน

3. การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

เริ่มจากการเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาจัดจำแนกข้อมูลว่าปัญหาโดยส่วนใหญ่เกิดจากข้อมูลกลุ่มใด โดยการนำเทคนิคทางสถิติต่างๆที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการทำกิจกรรมคิวิซี โดยมีลำดับขั้นการแก้ไขปัญหาและวิธีการคิวิซี ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นการแก้ไขปัญหาและวิธีการคิวิซี

ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 12

วันรัตน์ จันทกิจ, (2547, หน้า 13) ได้ให้แนวทางการทำคิวิซีจาก 17 เครื่องมือนักคิดที่ใช้ในการแก้ปัญหาทางด้านคุณภาพในกระบวนการทำงาน ซึ่งช่วยศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหา การเลือกปัญหา การสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา การค้นหา และวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหาที่

แท้จริงเพื่อการแก้ไขได้ถูกต้อง ตลอดจนช่วยในการจัดทำมาตรฐานและควบคุมติดตามผลอย่าง ต่อเนื่องดังนี้

1. แผนผังพาเรโต (pareto diagram)
2. แผ่นตรวจสอบ (check sheet)
3. แผนภูมิแกนต์ (gantt chart)
4. กราฟ (graph)
5. แผนผังแสดงเหตุและผล (cause & effect diagram)
6. แผนผังแสดงการกระจาย (scatter diagram)
7. แผนภูมิควบคุม (control chart)
8. ฮิสโตแกรม (histogram)

แผนผังพาเรโต (pareto diagram)

แผนผังพาเรโต (pareto diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้สำหรับแสดงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเรียงลำดับปัญหาเหล่านั้นตามความถี่ที่พบจากมากไปหาน้อย และแสดงขนาดความถี่มากน้อย ด้วยกราฟแท่งควบคู่ไปกับการแสดงค่าสะสมของความถี่ด้วยกราฟเส้น ซึ่งแกนนอนของกราฟเป็น ประเภทของปัญหาและแกนตั้งเป็นค่าร้อยละของปัญหาที่พบ

แผนผังพาเรโตใช้เลือกปัญหาที่จะลงมือทำ เพราะปัญหาสำคัญในเรื่องคุณภาพมีอยู่ไม่กี่ประการ แต่สร้างข้อบกพร่องด้านคุณภาพจำนวนมาก ส่วนปัญหาปลีกย่อยมีอยู่มากมายแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพมากนัก ดังนั้นจึงควรเลือกแก้ไขปัญหาที่สำคัญซึ่งถ้าแก้ไขได้จะลดข้อบกพร่องด้านคุณภาพลงได้มาก

เมื่อไรจึงจะใช้แผนผังพาเรโต

- เมื่อต้องการกำหนดสาเหตุที่สำคัญ (critical factor) ของปัญหาเพื่อแยกออกมาจากสาเหตุอื่นๆ
- เมื่อต้องการยืนยันผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา โดยเปรียบเทียบ “ ก่อนทำ ” กับ “ หลังทำ ”
- เมื่อต้องการค้นหาปัญหาและหาคำตอบในการดำเนินกิจกรรมแก้ปัญหา

ประโยชน์ของแผนผังพาเรโต

- สามารถบ่งชี้ให้เห็นว่าหัวข้อใดเป็นปัญหามากที่สุด
- สามารถเข้าใจว่าแต่ละหัวข้อมีอัตราส่วนเป็นเท่าใดในส่วนทั้งหมด
- ใช้กราฟแท่งบ่งชี้ขนาดของปัญหา ทำให้โน้มน้าวจิตใจได้ดี
- ไม่ต้องใช้การคำนวณที่ยุ่งยาก ก็สามารถจัดทำได้และใช้ในการเปรียบเทียบผลได้

- ใช้สำหรับการตั้งเป้าหมาย ทั้งตัวเลขและปัญหา
- โครงสร้างของแผนผังพาเรโต
- ประกอบด้วยกราฟแท่งและกราฟเส้น
 - นอกจากแกนในแนวตั้ง (แกน Y) และแกนแนวนอน (แกน X) กราฟพาเรโตจะมีแกนแสดงร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ (%) ของข้อมูลสะสมอยู่ทางด้านขวามือของแผนผังด้วย
 - ความสูงของแท่งกราฟจะเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย จากซ้ายมือ ไปขวามือ ยกเว้น
- ในกลุ่ม

ขั้นตอนการสร้างแผนผังพาเรโต

- ตัดสินใจว่าจะศึกษาปัญหาอะไร และต้องการเก็บข้อมูลชนิดไหน
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและช่วงเวลาที่จะทำการเก็บ
- ออกแบบแผ่นบันทึก
- นำไปเก็บข้อมูล
- นำข้อมูลมาสรุปจัดเรียงลำดับ
- เขียนแผนผังพาเรโต ดังนี้
 1. เรียงข้อมูล ตามหัวข้อของเรื่องที่สำคัญ
 2. เรียงข้อมูลตามหัวข้อ โดย เรียงตามลำดับมากน้อย
 3. คำนวณจำนวนสะสม เปอร์เซนต์สะสม
 4. จัดทำกราฟแท่งของแต่ละหัวข้อ
 5. เขียนเส้นกราฟสะสม (พาเรโต)
 6. แกนตั้งทางด้านซ้ายเป็นมาตราจำนวนจริง แกนตั้งทางด้านขวาเป็นมาตรา%

แผ่นตรวจสอบ (check sheet)

คือ แบบฟอร์มที่มีการออกแบบช่องว่างต่างๆ ไว้เรียบร้อย เพื่อจะใช้ในการบันทึกข้อมูลได้ง่ายและสะดวก ถูกต้อง ไม่ยุ่งยาก ในการออกแบบฟอร์มทุกครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการออกแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูล

- เพื่อควบคุมและติดตาม (monitoring) ผลการดำเนินการผลิต
- เพื่อการตรวจสอบ
- เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่สอดคล้อง

ขั้นตอนการออกแบบแผ่นตรวจสอบ

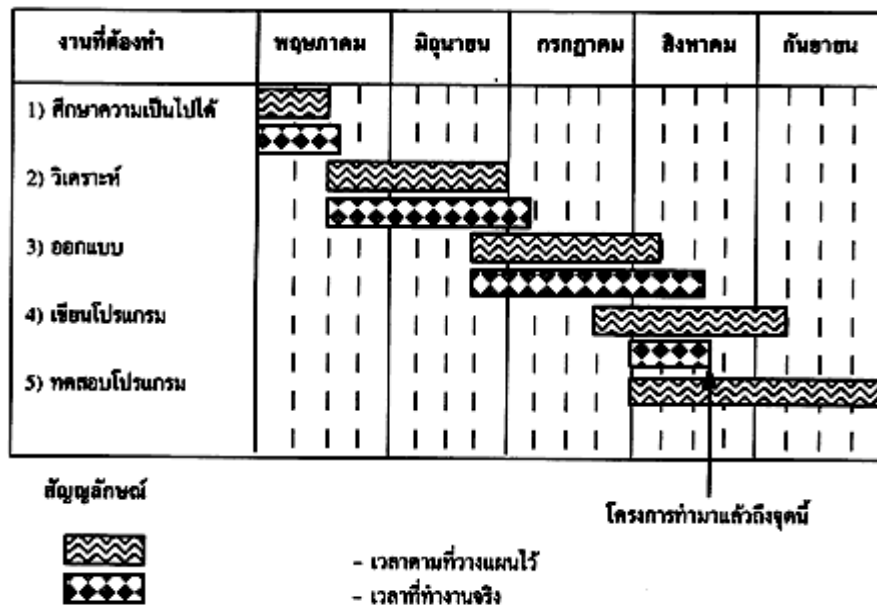
- กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งชื่อแผ่นตรวจสอบ
- กำหนดปัจจัย (4M)

- ทดลองออกแบบ กำหนดสัญลักษณ์
- ทดลองนำไปใช้เก็บข้อมูล
- ปรับปรุงแก้ไข ทดลองเก็บ
- กำหนดการใช้แผ่นตรวจสอบ (5W 1H)
- นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุป
- แบบฟอร์มข้อมูลดิบ และแบบฟอร์มสรุป

ใบตรวจสอบ (check sheets) เป็นตารางที่แสดงรายการรายละเอียดต่างๆ ของข้อมูล โดยออกแบบให้ง่ายต่อการจดบันทึกข้อมูล สะดวกต่อการจำแนกข้อมูลและวิเคราะห์ผล ซึ่งมักจะมีช่องให้พนักงานผู้ตรวจสอบสามารถทำเครื่องหมาย / ลงได้

การวางแผนและควบคุมโครงการด้วยแผนภูมิแกนต์ (gantt chart)

แผนภูมิแกนต์เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการจัดลำดับการผลิต และยังสามารถใช้ช่วยในการวางแผนและควบคุมโครงการ



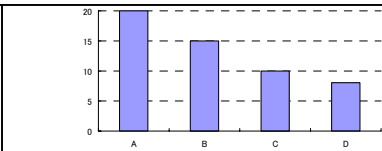
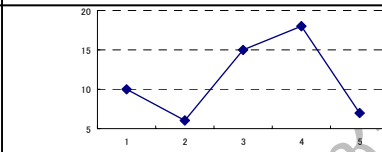
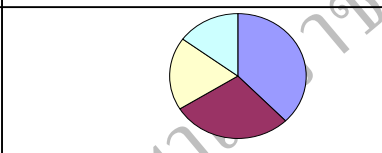
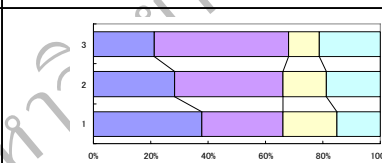
ภาพที่ 2.3 แผนภูมิแกนต์

ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 65

กราฟ (graph)

กราฟ (graph) คือ แผนภาพที่แสดงถึงตัวเลขหรือข้อมูลทางสถิติที่ใช้ เมื่อต้องการนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ผลของข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้เข้าใจและรวดเร็วต่อการทำความเข้าใจ

กราฟ (graph) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลให้ผู้อ่านเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายและชัดเจนขึ้น และสามารถวิเคราะห์ แปลความหมาย ตลอดจนให้รายละเอียดของการเปรียบเทียบได้ดีโดยเฉพาะเมื่อข้อมูลมีจำนวนมาก การนำเสนอข้อมูลด้วยกราฟ สามารถใช้กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ มีลักษณะเฉพาะ ดังภาพที่ 2.4

ชนิดของกราฟ	ลักษณะพิเศษ
1.กราฟแท่ง	 <ul style="list-style-type: none">พิจารณาขนาดของจำนวนปริมาณ
2.กราฟเส้น	 <ul style="list-style-type: none">พิจารณาการเปลี่ยนแปลงเชิงเวลาของจำนวนปริมาณ
3.กราฟวงกลม	 <ul style="list-style-type: none">พิจารณาอัตราส่วน
4.กราฟแถบ	 <ul style="list-style-type: none">เปรียบเทียบอัตราส่วนสำหรับมากกว่า 2 อย่างขึ้นไป

ภาพที่ 2.4 ชนิดและลักษณะของกราฟ (graph)

ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 74

แผนผังแสดงเหตุและผล (cause & effect diagram)

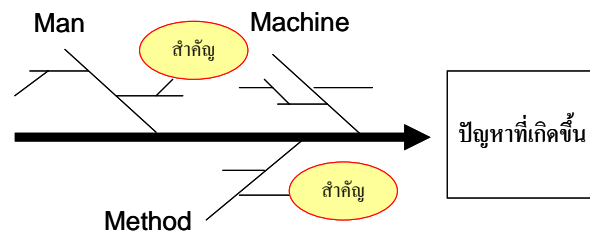
เป็นการค้นหาสาเหตุ ที่คิดว่ามีผลกระทบต่อคุณลักษณะ (ผลลัพธ์) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดคุณลักษณะพิเศษที่แสดงถึงปัญหา แล้วเขียนเป็นก้างสันหลัง
2. ใช้การ brain storming ยกสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะพิเศษ แล้วเขียนก้าง

ใหญ่ (เช่น 5M+1E)

3. ถาม ทำไม ทำไม ซ้ำหลายครั้งแล้วขยายผลเขียนก้างกลาง ก้างเล็ก ก้างย่อย

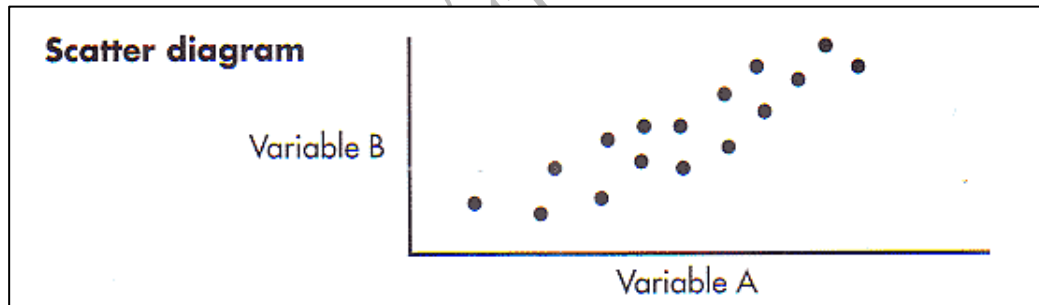
4. ทำให้ชัดเจนโดยล้อมรอบด้วย O ตรงสาเหตุที่คิดว่ามีความสำคัญมาก



ภาพที่ 2.5 แผนผังแสดงเหตุและผล โดยใช้ก้างปลา (fishbone diagram)
ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 7

แผนผังแสดงการกระจาย (scatter diagram)

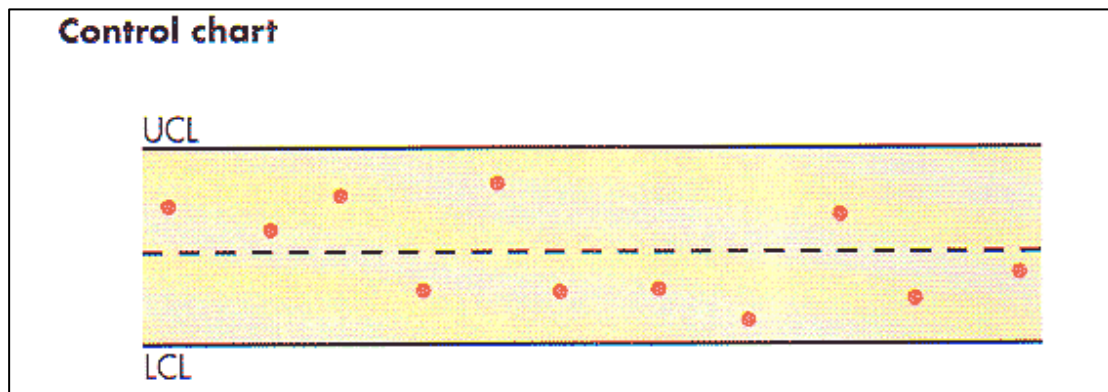
เป็นแผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ว่าสัมพันธ์กันในลักษณะใด ซึ่งจะสามารถหาสหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรทั้งสองตัวที่แสดงด้วยแกน x และแกน y ของกราฟ ว่าสหสัมพันธ์เป็นบวกคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์แปรตามกัน หรือมีสหสัมพันธ์เป็นลบคือ ตัวแปร มีความสัมพันธ์ผกผันแปรต่อกัน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.6 แผนผังแสดงการกระจาย (scatter diagram)
ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 85

แผนภูมิควบคุม (control chart)

เป็นแผนภูมิกราฟที่ใช้เพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต โดยมีการแสดงให้เห็นถึงขอบเขตในการควบคุมทั้งขอบเขตควบคุมบน (UCL) และขอบเขตควบคุมล่าง (LCL) แล้วนำข้อมูลด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการมาเขียนเทียบกับขอบเขตที่ตั้งไว้เพื่อจะได้รู้ว่า ในกระบวนการผลิต ณ เวลาใดมีปัญหาด้านคุณภาพ จะได้รับแก้ไขปรับปรุงกระบวนการให้กลับสู่สภาพปกติโดยเร็ว ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.7 แผนภูมิควบคุม (control chart)

ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 89

ฮิสโตแกรม (histogram)

เป็นกราฟแท่งที่ใช้แสดงความถี่ของข้อมูลที่จัดเป็นหมวดหมู่ โดยที่แท่งกราฟมีความกว้างเท่ากัน และมีด้านข้างติดกัน ซึ่งจัดตัวอย่างให้ศูนย์กลางของฮิสโตแกรมเป็นค่าความถี่สูงสุด ส่วนความถี่รองลงมาจะกระจายลดหลั่นไปตามลำดับ โดย

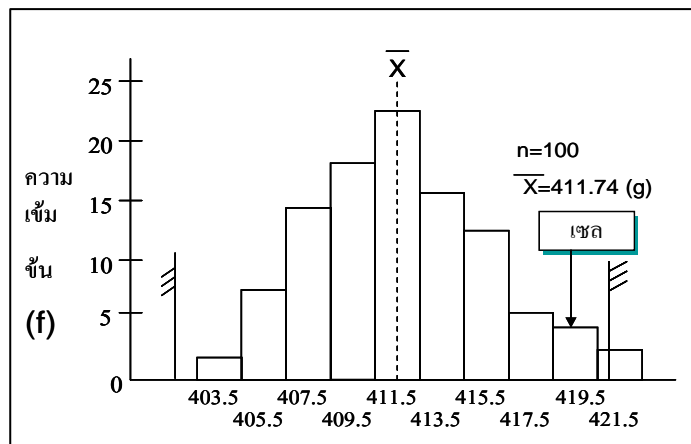
- ยึดคุณภาพ ของค่าเฉลี่ย และความแปรปรวน
- ยึดคุณสมบัติการไคเซ็น (การเปลี่ยนแปลงค่าเฉลี่ย ความแปรปรวนลดลง)

ขั้นตอนการจัดทำฮิสโตแกรม มีดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการสำรวจ
2. ค้นหาค่าสูงสุด (A) และค่าต่ำสุด (B)
3. หาความแตกต่างของค่าสูงสุดกับค่าต่ำสุด หาขอบเขต($R=A-B$) ของความแตกต่าง
4. หาจำนวนของ "เซลล์" แต่ละระดับ ($k=10$) กำหนดความกว้าง (w) ของแต่ละเซลล์

($w=R/k$)

5. กำหนดค่าขอบเขต (สูงสุด ต่ำสุด) ของเซลล์
 6. กำหนดค่าศูนย์กลางของแต่ละเซลล์
- ค่าศูนย์กลางของแต่ละเซลล์ = (ค่าขอบเขตที่ต่ำสุดของเซลล์+ค่าขอบเขตที่สูงสุดของเซลล์)
7. จัดทำตารางความถี่ ฮิสโตแกรม



ภาพที่ 2.8 แผนภาพฮิสโตแกรม (histogram)

ที่มา : วันรัตน์ จันทกิจ, 2547, หน้า 95

ประโยชน์ของการทำกิจกรรมคิวซีซี

จากเอกสารประกอบการอบรมพื้นฐานของคิวซีซี บริษัท บางกอกสปริง อินดัสเทรียล จำกัด ได้สรุปประโยชน์ของการทำกิจกรรมคิวซีซี ไว้ดังนี้

1. พนักงาน ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ทำกิจกรรมคิวซีซี พอสรุปได้ดังนี้

- มีส่วนร่วมในการทำงานและบริหาร
- ยอมรับปัญหาและสามารถแก้ปัญหา
- ลดความเบื่อกัน
- ลดการขัดแย้ง
- ลดความลำบากและอุบัติเหตุ
- สร้างความเป็นระเบียบและมีวินัย
- พอใจงาน และมีคุณค่ามากขึ้น
- มีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- รู้จักปรับปรุงอยู่เสมอ (พัฒนาตนเอง)
- รู้จักวางแผน

2. บริษัท ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทที่ทำกิจกรรมคิวซีซี เมื่อบริษัทได้พนักงานที่มีคุณภาพสูงแล้ว บริษัทมีโอกาสจะได้ผลประโยชน์ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าได้สูงขึ้น
- สามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงได้ ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง
- ลดปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพหรือมาตรฐานลง

- เพิ่มคุณภาพของสินค้าได้สูงขึ้น

ช่วยลดการขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงาน หรือแม้แต่ระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง ทำให้การบริหารของบริษัทมีอุปสรรคหรือปัญหาลดน้อยลง

3. ประเทศชาติ ผลประโยชน์เกิดขึ้นกับประเทศชาติ ผลประโยชน์ที่สำคัญ ซึ่งจะเกิดขึ้นกับประเทศชาติเป็นส่วนรวม ภายหลังคิวซีซี ได้เผยแพร่ออกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ มีดังนี้

เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น ทั้งนี้เพราะคิวซีซี สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้และในขณะเดียวกัน ก็อาจจะได้คุณภาพและปริมาณของสินค้ามากขึ้น ทำให้ประเทศสามารถส่ง สินค้ากับต่างประเทศเพิ่มขึ้น

ประเทศได้ประชาชนที่มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งผลของการที่มีประชาชนที่มีคุณภาพสูงขึ้น จะทำให้ประเทศมีคุณภาพสูง

ช่วยปลูกฝังหรือวางรากฐานการเป็นประชาธิปไตยของประชาชน เพราะการทำคิวซีซี ต้องอาศัยหลักการทำงานร่วมกัน รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักเคารพในสิทธิของผู้อื่น และรู้จักระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย

นิตย สัมมาพันธ์, (2546, หน้า 8) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกิจกรรมคิวซีซี ดังนี้

1. ช่วยสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม
2. ปลูกฝังวิธีการทำงานเป็นทีมที่ดีกว่าการทำงานแบบเอกเทศ ซึ่งเป็นการปลูกฝังความสำนึกเรื่องความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกัน การรักษากติกาและระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกัน
3. เป็นพื้นฐานการสร้างสามัคคี และสร้างระเบียบวินัยของคนทั่วไป
4. เป็นการฝึกคนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาจากข้อมูลความจริงโดยการใช้เทคนิคคู่มือคิวซีซี เป็นการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่าประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

วีระพล สุวรรณนันท์ (อ้างถึงใน สุดจิต จันทรประทีน, 2524, หน้า 9) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งภายใต้จำนวนงบประมาณที่จำกัด กิจกรรมใด สามารถก่อให้เกิดผล (output) สูงสุดเรียกกิจกรรมนั้นว่าเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ

กิบสันและคณะ (Gibson and others, 1988, อ้างใน นภาพร ชันชนภา, 2545, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย การวัดประสิทธิภาพมีตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ชงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า, 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากร และความมั่งคั่งเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการจากภายนอกได้ด้วย นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ ยังได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” (organizational effectiveness) และ ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลจึงมุ่งให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right things)” ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดในกระบวนการผลิตโดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (doing things right)”

ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996, pp. 59-60) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสม และง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้าน ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถตลอดจนสร้างความแตกต่างโดยค้นคว้าหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดี (competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (reliable, dilate, accurate and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (dispatching) ผู้บริหารควรใช้วิธีการวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (standardized conditions) ผู้บริหารควรกำหนด และรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (standardized operations) ผู้บริหารควรให้พนักงานทราบถึงรูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (written standard practice instruction) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงาน สำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

นภาพร ชันชนภา (2545, หน้า, 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้าและผลผลิต โดยเป้าหมายในการพิจารณาที่สำคัญคือ การใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนประกอบด้วย บุคลากร เงินทุน อุปกรณ์ ต่าง ๆ

สมชัย ศรีสุทธินายกร (2545, หน้า, 242) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือการพิจารณา ระหว่างอัตราส่วนของผลผลิต (output) ต่อปัจจัยนำเข้า (input) หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า, 190) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรม การงาน อย่างราบรื่นครบถ้วนประหยัดเวลา ใช้กำลังและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการสูญเสียเปลืองน้อยที่สุด บุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาในสังคมที่เขาเป็นสมาชิก และองค์กรที่เขาปฏิบัติหน้าที่

เสาวภาคย์ ดีวาจา (อ่างใน สิ้นเลิศ สุขุม, 2543, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึงความพร้อมและความพยายามและรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน นั้นไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยใน

การจัดสิ่งทีลงทุนลงไป เช่น เงิน ความพยายาม แรงงานนั้นเป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการวัดว่าผลลัพธ์ที่ได้ ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่ บรรลุผลตามที่ต้องการและตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถประหยัดและลดการสูญเสียของทรัพยากร ต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมได้มากที่สุด ซึ่งคำว่า ประหยัดทรัพยากร ได้แก่ ใช้แรงงานคนน้อย ประหยัดเงิน งบประมาณการใช้จ่าย ไม่เสียเวลามาก ใช้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำ เป็นต้น ทั้งนี้การมี ประสิทธิภาพมากหรือน้อย จะพิจารณา 2 ประเด็น ประกอบกันคือ ปริมาณการบรรลุผลสำเร็จ และปริมาณทรัพยากรที่สูญเสียไป

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2541, หน้า, 30) ได้นำแนวคิดของ Harry Emerson เกี่ยวกับหลักการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบ มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็น

หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงาน
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ (2529, หน้า 155) ได้กล่าวถึง การจะทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพได้นั้น พนักงานจะต้องมีจิตอุทิศเพื่องาน ทำงานอย่างเต็มที่ (ฉันทะ) มีความ ขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่ (วิริยะ) มีความมุ่งมั่นในงาน ทำงานอะไรก็ทำให้สำเร็จ ไม่หยาบโหยง ทำงานประณีต นั่นคือ ทำงานโดยไม่ผิดซึ่งมีสติควบคุมอยู่ตลอดเวลา (จิตตะ) และมีการไต่รตรง งานนั้น ๆ ว่าดีหรือเลวอย่างไร (วิมังสา)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538, หน้า 9-10) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึก ที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

นอกจากจะให้ความหมายของประสิทธิภาพแล้วนั้น ยังได้เสนอแนวความคิด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทาง และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อขุบเลิกงานที่ทำซ้ำซ้อน และหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จของงาน

องค์ประกอบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Becker และ Neuhauser (1975, อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 หน้า 113-114) ได้เสนอตัวแบบจำลองที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยอื่นประกอบอีก ดังนั้นแบบจำลองในรูปสมมติฐานสามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร มีความสลับซับซ้อนต่ำ (low task-environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certainly) การกำหนดระเบียบในการทำงานของ

องค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนจะเป็นที่แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ แต่การกำหนดระเบียบปฏิบัติดังกล่าวจะมีผลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพหากสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (high task-environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ผลของการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติตัวแปรต่าง ๆ กันชัดเจน และผลการดำเนินงานที่มองเห็นจะมีความสัมพันธ์มากขึ้น ต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker เชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลขององค์การได้ (visibility consequences) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ เพราะองค์การสามารถทดลอง และเลือกระเบียบปฏิบัติทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นโครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงาน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Porter (อ้างใน ประจักษ์ เปี่ยมสมบูรณ์, 2529, หน้า 42) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพใน 2 ลักษณะ คือ

1. ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยี (technological efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์โดยใช้ความพยายามหรือค่าใช้จ่ายในอัตราต่ำสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผล โดยพยายามจำกัดด้านค่าใช้จ่าย

2. ประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ (economic efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์หรือสิ่งส่งออกของนโยบาย แผนงาน โครงการ โดยมุ่งที่การเพิ่มผลลัพธ์ที่คงเดิม ประสิทธิภาพถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวิจัยประเมินด้วยความมุ่งหวังที่จะลดความสูญเปล่าทางการบริหารและนำทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการแสวงหารรรควิธีที่ดีกว่า เพื่อดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม ดีกว่าในแง่ของการประหยัดงบประมาณ เวลา บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์

Katz และ Kahn (อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 191) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิด (open system) เช่นกัน ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าวัดจากความจริง ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้ ความผูกพัน ยังมีความชำนาญ ที่มีผลต่อ

ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น

ในเรื่องของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ Herzberg (1988, p. 263) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ คือ

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาขององค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพนั้น สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ผลผลิต การปฏิบัติงาน และลักษณะขององค์กร มีสาระสำคัญดังนี้ (สมใจ ลักษณะ, 2542, หน้า 192-194)

1. ประสิทธิภาพด้านบุคคล จะให้ความสำคัญกับ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ และเกิดการประหยัดหรือลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินการ โดยพิจารณาที่ศักยภาพของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นหลัก

ดังนั้น ลักษณะของประสิทธิภาพบุคคล คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานหรือประกอบกิจกรรมใด ๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสิ้นเปลืองทรัพยากรในการดำเนินการต่าง ๆ อาทิ วัสดุดิบ ต้นทุน เวลา ค่าใช้จ่าย หรือระดับความเสียหาย เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์และพร้อมทั้งด้านร่างกาย ความคิดและจิตใจที่ดี สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นได้เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

- 1.1 มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพเหมาะสมกับภารกิจที่กระทำ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

- 1.2 มีความคิด ทัศนคติที่ดี กิตรีเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล คิดวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.3 มีสภาพจิตใจสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่น ได้ดีในทุกระดับ

2. ประสิทธิภาพด้านผลผลิต จะพิจารณาจากหลายลักษณะ คือ ปริมาณและ คุณภาพ ของตัวผลิตภัณฑ์เอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือ ลักษณะของประสิทธิผล ประสิทธิภาพของผลผลิตได้ ทั้งนี้เพราะการผลิตสินค้าหรือบริการใด ๆ องค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

2.1 ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลผลิตมีราคาไม่แพง เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับ และ ผู้บริโภคพึงพอใจ

2.3 ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมายไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.4 ผลผลิตที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มาก

3. ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน จะพิจารณาจากรูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือกำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนแม้ปฏิบัติงานในส่วนงานเดียวกัน แต่ก็อาจมีเทคนิค หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับ ความรู้ ประสบการณ์ รูปแบบวิธีคิด อาทิ คนบางคนปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่บางคนคิดสร้างสรรค์ผลงาน ให้ดีกว่าที่สั่ง หรือทำได้ตามคำสั่งแต่ใช้วิธีคิดในการปฏิบัติงานที่เหน็ดเหนื่อยกว่า เสียเวลาน้อยกว่า แต่ได้ผลคุ้มค่าเท่ากัน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในลักษณะนี้เป็นบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการเพื่อ การสร้างสรรค์และพัฒนางานในภายหน้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

3.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

3.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการ สูญเสีย อาทิ ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล ประหยัดแรงงาน หรือ พลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัตถุดิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

3.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตามควบคุม และตรวจสอบผลสำเร็จ

3.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงาน โดยอาจมีคำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพด้านองค์กร จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม ซึ่งเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ ประกอบกัน ดังนั้น ลักษณะของประสิทธิภาพองค์กร คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ วัสดุคิบ ต่าง ๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อย ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร กำลังคน มีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพ สามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จเกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งมีน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี ผลผลิตมีคุณภาพและลูกค้าพึงพอใจมากกว่าเดิม เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้

4.1 องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.2 องค์กรมีผลผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม

4.3 องค์กรมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.4 องค์กรมีนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4.5 องค์กรมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการบริหาร ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และผ่านพ้นวิกฤติปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี

4.6 องค์กรมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยรวม เช่น การประสานร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันของทุกคน ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ สามารถแก้ไขหรือคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคกับการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าต้องพัฒนาในหลายส่วนประกอบกัน ซึ่งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาซึ่งปัญหา ทั้งนี้เพราะ หากเกิดปัญหา ความ

ผิดพลาด ความเสียหายในส่วนตัวส่วนหนึ่งก็จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การโดยรวมได้ เพราะ องค์การ คือความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของแต่ละส่วน ดังนั้น การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบกันด้วย ดังที่มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

สนใจ ลักษณะ (2542, หน้า 195-197) ได้อธิบายรูปแบบการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพไว้ 3 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านเป้าหมาย ได้แก่ ผลกำไรต่ำกว่า 40 % สินค้าไม่ตรงตามความสนใจของลูกค้า ปริมาณการขายตกต่ำ ปริมาณสินค้าผลิตได้น้อย และ คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น
2. ปัญหากระบวนการ ได้แก่ ขาดรูปแบบการผลิตแบบใหม่ ๆ กระบวนการผลิตมีขั้นตอนมาก ไม่มีเทคโนโลยีช่วยในการผลิต มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความร่วมมือประสานงานตกต่ำ ขาดการควบคุมคุณภาพการผลิต คุณภาพวัตถุดิบบกพร่องและ การบริหารจัดการขาดความเป็นผู้นำ ขาดกระบวนการวางแผนที่ดี
3. ปัญหาด้านปัจจัย ได้แก่ ต้นทุนสูง ขาดสภาพคล่อง บุคลากรด้อยความรู้ - ความสามารถ เจตคติ แรงจูงใจต่ำ บุคลากรกลางาน หยุดงาน ลาออก บุคลากรแตกแยก ขัดแย้ง บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยี

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ วิเคราะห์ได้ 3 ประการ คือ ปัญหาด้านเป้าหมายหรือผลผลิต กระบวนการ และปัจจัย ซึ่งหากนักพัฒนาองค์การหรือผู้บริหาร หาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนล่วงหน้าได้ ก็จะเป็นผลดีต่อระดับความสำเร็จ การบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การเอง แต่ทั้งนี้การป้องกันหรือแก้ปัญหาที่ดี ควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคน ไม่เพิกเฉยต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะปัญหาในระดับใด เมื่อพบเห็น ควรรีบดำเนินการแก้ไข ไม่ปล่อยให้ลุกลามใหญ่โต
2. ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา หรืออุปสรรคนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่จะได้แนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม
3. การวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ ควรกระทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน เพื่อผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหา หรือป้องกันได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การแก้ปัญหา ไม่ควรมองปัญหาเพียงด้านเดียว ทั้งนี้ควรคำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีผลต่อส่วนอื่น ๆ หรือไม่ การแก้ปัญหาคควรแก้ไขให้ครบทั้งกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ระบบการ

ผลิต ก็ควร แก่ทั้งระบบ จะแก้เพียงส่วนใดในระบบไม่ได้ ในขณะที่อีกบางส่วนยังไม่ได้แก้ไข ก็ถือได้ว่ายังเป็นปัญหาของทั้งระบบอยู่นั่นเอง

5. การแก้ปัญหา หรือวิเคราะห์อุปสรรค อาจให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ เพราะบุคคลภายนอกอาจมองปัญหาได้ในมุมมองที่แตกต่างออกไป ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหานั้นได้ในมุมที่กว้างมากขึ้น

6. การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคใด ๆ ควรให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้าหาข้อมูล ประกอบต่าง ๆ ให้ครบถ้วน โดยอาจต้องอาศัยระยะเวลาที่มากเพียงพอ และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสภาพปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามตัวแปร หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7. เป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา ควรประกอบไปด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ และความสุข ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบกันอย่างสมดุล

กระบวนการและแนวทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ

การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งคือการแก้ปัญหานั้นอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ดังที่ สมใจ ลิขิตณะ (2542 หน้า 199 - 200) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ใช้รูปแบบการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา

ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน กำหนดเครื่องชี้วัดความรุนแรงของปัญหา ให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกระดับได้ตระหนักในสำคัญของปัญหา เกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา

2. ขั้นศึกษาสาเหตุของปัญหา

ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งปัญหา จุดเน้นของสาเหตุของปัญหา ควรให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การ และให้ความสนใจต่อบัณฑิตที่มีในองค์การ โดยช่วยกันระบุลักษณะ กระบวนการ และปัจจัยที่บกพร่องไม่น่าพอใจ

3. ขั้นหาแนวทางแก้ปัญหา

เป็นขั้นที่ผู้เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา หรือผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง จะศึกษาแนวทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นที่แล้วร่วมกัน

4. ขั้นเลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา

เป็นขั้นนำแนวทางที่น่าจะแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด นำมาพัฒนาเป็นระบบ วางแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ โดยใช้วิธีใหม่ ๆ

5. ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหา

เป็นการนำแผนในขั้นที่แล้วนำมาสู่การปฏิบัติผ่านทางผู้ประสานงาน เปลี่ยนแปลง อาจมีกิจกรรมเสริม เช่น การอบรมบุคลากร การออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสัมมนา เชิงปฏิบัติการ การมอบงานทดลองปฏิบัติ

6. ขั้นติดตามประเมินผล

เป็นขั้นติดตามประเมินทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ตรงทาง และลดความบกพร่องก่อนที่จะจบ กระบวนการปฏิบัติ และเมื่อใช้เวลาทดลองปฏิบัติแบบใหม่ ๆ ไปจนครบถ้วนก่อนระยะเวลาที่กำหนดก็ประเมินผลรวมเพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่ระบุไว้ ได้รับการแก้ไขเพียงใด

7. ขั้นคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เป็นขั้นที่นำกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าได้แก้ปัญหาได้จากขั้นที่ 7 นำมาเป็น กระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในองค์กรต่อไป

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสม นำมาใช้แก้ปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหา ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากการแก้ปัญหา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาในภาพรวมทั่วไป ซึ่งมีข้อเสนอเพิ่มเติมว่า ในส่วนรายละเอียดของปัญหาต่าง ๆ นั่นคือ ปัญหาแต่ละปัญหาในองค์การ เช่น ปัญหา ด้านบุคคล ปัญหาด้านโครงสร้าง ปัญหาด้านคุณภาพงาน ปัญหาด้านนโยบาย เหล่านี้อาจมีผลต่อการให้ความสำคัญในรายละเอียดในการแก้ไขไม่เหมือนกัน จึงมีข้อเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไข 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (สมใจ ลักษณ์, 2542, หน้า 201-204)

1. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านบุคคล

1.1. ปัญหาด้านบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา ด้านศักยภาพของแต่ละบุคคล อาทิ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ สุขภาพความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกายและขวัญ กำลังใจ ของบุคลากร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อิทธิพลของกลุ่มคนกับพฤติกรรม การแสดงออก เป็นต้น

1.2 แนวทางแก้ปัญหาด้านบุคลากร คือ

1.2.1 ให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ โดยการให้การฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพิ่มมุมมองที่กว้างขึ้น ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ จากการประชุม พูดคุย ให้คำปรึกษา

- 1.2.2 จัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ีระหว่างหมู่คณะ
- 1.2.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร และภารกิจที่รับผิดชอบ
- 1.2.4 มีระบบการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ เช่น ประกาศเสียงตามสาย บอร์ดข่าวประชาสัมพันธ์ สารความรู้ต่างๆ เป็นต้น
- 1.2.5 สร้างแรงจูงใจ สำหรับบุคลากรที่มีผลงานหรือมีพฤติกรรมที่ดี เช่น พนักงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ องค์กรมีรางวัลตอบแทนให้ เป็นต้น

2. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านผลผลิต

2.1 ปัญหาด้านผลผลิต ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้าน ปริมาณ คุณภาพ ที่ไม่ได้มาตรฐาน การสร้างสรรค์ คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดจนความพึงพอใจของผู้บริโภค หรือลูกค้าเป็นสำคัญ

2.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านผลผลิต คือ

- 2.2.1 การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพผลผลิตเป็นระยะ ๆ
- 2.2.2 สร้างเกณฑ์มาตรฐานการผลิตที่แน่นอนชัดเจน และมีคู่มือการปฏิบัติงานประกอบ
- 2.2.3 ให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่สามารถให้แนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ผลผลิตที่ดีขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพผลผลิตได้
- 2.2.4 มีการสำรวจ วิจัย ศึกษาหาข้อมูลใหม่ ๆ จากสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตอยู่เสมอ

3. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านระบบ หรือกระบวนการบริหารจัดการ

3.1 ปัญหาด้านระบบ หรือกระบวนการบริหารจัดการ ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้าน นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ขาดความยืดหยุ่น หรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร อันอาจทำให้บุคลากรรู้สึกอึดอัด เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติภารกิจ และเป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยรวมได้

3.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการ คือ

- 3.2.1 เชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมพิจารณากฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับ สภาพการณ์ และความพึงพอใจของทุกฝ่าย
- 3.2.2 สำหรับผู้วางนโยบาย กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ควรตระหนักถึงเรื่อง “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” และ ยอมรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น

4. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้าน โครงสร้าง สายงาน

4.1 ปัญหาด้านโครงสร้าง สายงานภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้านความซ้ำซ้อน ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อันเนื่องมาจากการมีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน หน้าที่ต่าง ๆ ในสายงานก้าวท้าวกัน ทำให้ผลงานขาด ๆ เกิน ๆ ไม่สมดุล เป็นต้น

4.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านโครงสร้าง สายงาน คือ

4.2.1 พยายามปรับเปลี่ยน ควบ หรือลดสายงานบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันออกบ้าง แต่ทั้งนี้ก่อนการปรับเปลี่ยนควรมีการชี้แจง หรือให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนก่อนล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง

4.2.2 เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือสายงานใด ๆ ควรมีการจัดทำคู่มือการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความชัดเจนในการปรับเปลี่ยน

5. ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน

5.1 ปัญหาด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน ควรให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาด้านการเสื่อม หรือชำรุด การมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน หรือใช้ไม่ได้ไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่มีของเทคโนโลยีเหล่านั้น ตลอดจนบุคลากรผู้ใช้งานความพร้อมในการใช้งานที่ถูกต้อง เช่น ขาดความรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า และผิดพลาด เสียหายได้

5.2 แนวทางแก้ปัญหา ด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์การใช้งาน คือ

5.2.1 ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ เป็นระยะ

5.2.2 เมื่อพบปัญหาหรือจุดบกพร่องควรรีบดำเนินการแก้ไขทันที

5.2.3 ก่อนมีการนำวัสดุ อุปกรณ์ใหม่ ใด ๆ มาใช้ ควรให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของผู้ใช้ก่อน โดยการอบรม สอนแนะ ให้ความรู้ สร้างทักษะกับเครื่องจำลอง ก่อน เพื่อการใช้งานอย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาดเมื่อนำมาใช้จริง

5.2.4 การซื้อวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งานมากกว่าความทันสมัย และควรเลือกองค์กรที่มีบริการหลังการขายที่ดีประกอบด้วย

สรุป การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านบุคคล คือคุณลักษณะ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ มีความรู้ ประสบการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จริยธรรม สุขภาพร่างกายสมบูรณ์

2. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านผลผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ได้มาตรฐาน ถูกค่าพอใจ

3. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงาน รูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลาสั้น เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อย การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน คล่องตัวในการบริหารจัดการ

4. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า

การพัฒนาองค์กรเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา ปฏิบัติ ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทำอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา คือ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรเพ็ญ งามงาม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนางานตรวจสอบจากปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ตรวจสอบภายใน การทำเรื่องแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนางานตรวจสอบจากปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและตรวจสอบการดำเนินงาน ของผู้ตรวจสอบภายใน การทำเรื่องแห่งประเทศไทย ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานตามกระบวนการตรวจสอบภายในโดยทั่วไป กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลจากผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมด 73 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ t ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า

ผู้ตรวจสอบภายในส่วนใหญ่เป็นระดับผู้ปฏิบัติงาน จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาบัญชีและสาขาอื่น ๆ จำนวนใกล้เคียงกัน ซึ่งเห็นว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบมากที่สุด คือ นโยบายและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร และความพร้อมด้านทักษะความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยงานตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในโดยทั่วไป และกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างครบถ้วน แต่เรื่องที่ได้รับการปฏิบัติน้อยคือ การประเมินถึงความคุ้มค่า ความประหยัด และ

ประสิทธิผลของงานที่ตรวจสอบ ผลการพิจารณาระดับปัญหาและระดับความต้องการการพัฒนา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสาขาการศึกษา พบว่า ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จบ การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีขึ้นไป ผู้ที่จบสาขาการบัญชีและสาขาอื่น ๆ มีระดับความต้องการพัฒนาเกี่ยวกับปัญหานั้นมากกว่าระดับปัญหาที่พบจากการปฏิบัติตรวจสอบ โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนามาก คือ การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแนวการตรวจสอบ การประเมิน ประสิทธิภาพประสิทธิผล และ ความคุ้มค่าของงานที่ตรวจสอบ เรื่องที่ต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน คือ กลยุทธ์ในการเลือกงานตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบภาคสนาม การสรุปผล และการ จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ ส่วนเรื่องที่ต้องการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ การประเมินการควบคุมภายในและการรวบรวมหลักฐาน

สุมาลี รอรุ่ง (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำการ ตรวจสอบการดำเนินงานมาปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการตรวจสอบ ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่นำการตรวจสอบการดำเนินงานมาปฏิบัติ และเพื่อศึกษาปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำการตรวจสอบการดำเนินงานมาปฏิบัติของหน่วยงานตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า

หน่วยงานตรวจสอบภายในที่นำการตรวจสอบการดำเนินงานมาปฏิบัติ ส่วนใหญ่ ดำเนินการในขั้นตอนการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น การกำหนดแผนการตรวจสอบการกำหนดแผนงาน ตรวจสอบ และการรายงานผลการตรวจสอบ ครบทั้งสี่ขั้นตอน แต่มีความแตกต่างกันในแต่ละ กิจกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า ความเพียงพอของบุคลากร คุณภาพของบุคลากร และความเพียงพอ ของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการนำการตรวจสอบการ ดำเนินงานมาปฏิบัติ ข้อเสนอแนะจากการศึกษา หัวหน้าส่วนราชการหน่วยงานตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการ กรมบัญชีกลาง และหน่วยรับตรวจควรร่วมกันสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ พร้อมทั้งการปฏิบัติงานให้ เอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

อารวย ดีเลิศ (2549, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานตรวจสอบภายใน : ศึกษาเฉพาะกรณีของฝ่ายตรวจสอบ ธนาการเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับประสิทธิผลและปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง ระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและ

บรรลุปเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากประชากรของฝ่ายตรวจสอบ ประชากร มีจำนวน 136 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่า ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และ Chi-square test

ผลการศึกษาพบว่า

ผู้ตรวจสอบภายในส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36-45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบด้านเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความชำนาญอยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายในโดยรวมพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษาที่สำเร็จ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แต่ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบภายในจะมีแผนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ขอบเขตของงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนกำหนดไว้ประกอบกับ พนักงานตรวจสอบภายในจะ ได้รับการฝึกอบรมเสริมความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในการทำงานแบ่งพนักงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละทีมจะจัดพนักงานที่มีความรู้ด้านสินเชื่อ บัญชี และเรื่องทั่วไป เพื่อช่วยเสริมให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

อัมพวรรณ พันธจักร (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศ สำหรับการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่วิธีการดำเนินการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาระบบงานเดิมและรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และออกแบบระบบฐานข้อมูล และพัฒนาโปรแกรมตามการวิเคราะห์และที่ได้ออกแบบไว้ ระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พัฒนาขึ้นบนระบบปฏิบัติการวินโดวส์ เอ็กซ์พี และระบบเครือข่ายเว็บแอปพลิเคชัน โดยใช้โปรแกรม พี เอช พี ในการเขียนเว็บแอปพลิเคชัน และใช้โปรแกรม มาย เอส คิวแอล เป็นเครื่องมือจัดการฐานข้อมูล

ผลการทดสอบและประเมินความพึงพอใจของการใช้งานระบบ จากผู้ใช้งานจำนวน 9 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน และผู้ตรวจสอบภายใน 8 คน สรุปได้ว่า ผู้ใช้ระบบมีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ได้แก่ ความสะดวกในการใช้งานระบบ ระบบช่วยลดขั้นตอนการทำงานและลด

ระยะเวลาการทำงาน ระบบที่พัฒนาขึ้นใช้งานง่าย การประมวลผลข้อมูลมีความถูกต้องและรายงานให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ผู้ใช้ได้สารสนเทศตรงกับความต้องการ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบเพื่อใช้กับส่วนงานอื่นๆ ได้ต่อไปในอนาคต

ดวงโสภา ศรีบุหงา (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้การประเมินการควบคุมโดยตนเอง (CSA) กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การประเมินการควบคุมโดยตนเอง (CSA : Control Self – Assessment) ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะการควบคุมภายในของแผนกพัสดุ และแผนกการเงินการบัญชี ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำ CSA มาปรับใช้ในระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายในรวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน

หลักเกณฑ์ในการทำ CSA คือการที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับในแต่ละส่วนงานเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรนั่นเอง โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้ตรวจสอบภายใน และในการนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้นำ CSA มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยให้คณาจารย์ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบภายในจำนวน 4 คน ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผู้นำมาซึ่งการใช้ CSA ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

จากการศึกษาพบว่าในการประยุกต์ใช้ CSA ของมหาวิทยาลัยฯ ในขั้นแรก ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการควบคุม สรุปผลการประเมิน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการควบคุมไว้ในแบบสอบถาม (Questionnaires) หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำ CSA จะทำการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาสรุปผลในภาพรวม และเป็นผู้ดำเนินการในขั้นต่อไปจนแล้วเสร็จ ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ CSA ที่เน้นให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินการควบคุมภายในโดยตนเอง

จากการศึกษาเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ของ CSA กับแนวทางการนำ CSA มาใช้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ CSA ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการควบคุมภายในต่อไปในอนาคต พบว่าในด้านวัตถุประสงค์ควรนำ CSA มาใช้ในทุกขั้นตอนของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ของการควบคุมภายในที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพียงพอ ด้านหน่วยงานและขอบเขตงาน ควรนำ CSA มาใช้ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและทุกกิจกรรมภายในองค์กร ด้านผู้ประเมินผล ควรให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาทุกระดับในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมินผลการควบคุมภายในโดยตนเอง โดยให้ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้มีความรู้ด้าน CSA จากภายนอกองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานคุณภาพในการให้คำปรึกษาแนะนำ และสารสนเทศเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ด้านวิธีการปฏิบัติ ควรนำวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการนำ CSA มาใช้มากยิ่งขึ้น และด้านการรายงาน ควรดำเนินการโดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาทุกระดับในแต่ละส่วนงาน เป็นผู้จัดทำรายงานเพื่อสรุปผลและรับรองผลการประเมินการควบคุมโดยตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี