

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมของวัดในอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดดีเด่นสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ดังนี้

1. หลักการแนวคิดเรื่องคุณภาพ
2. หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
3. หลักการของ TQM
4. เครื่องมือและเทคนิคสำหรับ TQM
5. แนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
6. บทบาทพระสงฆ์กับการจัดฝึกอบรมปฏิบัติธรรมในวัด
7. การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมในวัด
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการแนวคิดเรื่องคุณภาพ

ในช่วงยุคเริ่มต้นของการพัฒนาระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพ ชาวอเมริกันและชาวญี่ปุ่นหลายท่าน โดยแต่ละคนมีแนวทางและวิธีการที่แตกต่างกัน สามารถสรุปผลงานของแต่ละคนได้ดังนี้

โวล์คเกอร์ (Volker, 2001 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545 หน้า 4) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายในการปรับปรุงคุณภาพของ Deming คือ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ที่จะส่งผลให้ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ถ้าคุณภาพมีน้อย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก็จะสูง และจะส่งผลให้สูญเสียตำแหน่งของการแข่งขันทางธุรกิจด้วย การปรับปรุงคุณภาพจะส่งผลให้การทำงานซ้ำ (Reworking) และความสูญเปล่าของการทำงานของพนักงานลดน้อยลง อีกทั้งปริมาณการใช้ทรัพยากรและจำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะลดน้อยลงด้วย

เลสลี่ (Lesley, 1994 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545, หน้า 4) ได้กล่าวว่า หลักการของ Deming จะมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ โดยการใช้วิธีการทางสถิติควบคุมตลอดทั้งกระบวนการ (ไม่ควบคุมเฉพาะผลิตภัณฑ์เท่านั้น) และลดความแปรปรวนของกระบวนการทำงานอีกด้วย ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของแนวคิดของ Deming โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอีกด้วย

จูแลน (Juran, 1988 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 5) ได้มุ่งเน้นหลักการเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการทางด้าน คุณภาพมากกว่าในด้านเทคนิคเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ โดยที่ จูแลน (Juran) ได้กล่าวว่า คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้น แต่จะต้องได้รับการวางแผน ดังนั้นการควบคุมคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ถือว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ TQM เท่านั้น ซึ่ง จูแลน (Juran) ได้สรุปหลักการและจัดทำเป็น “Quality Trilogy” ขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย

- (1) การวางแผนคุณภาพ (quality planning)
- (2) การควบคุมคุณภาพ (quality control)
- (3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement)

จูแลน (Juran) ยังมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าที่องค์กรจะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคตได้

อิชิคาว่า (Ishikawa, 1985 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 8) ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับ TQM ไว้ 4 หลักการ คือ

- (1) Quality circles
- (2) The question of continuous training
- (3) The quality tool “ishikawa diagram”
- (4) The quality chain

อิชิคาว่า (Ishikawa) ได้กล่าวไว้ว่า ในการควบคุมทางด้านคุณภาพ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการพัฒนา การออกแบบ การผลิต และการให้บริการนั้น เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ซึ่งการก่อกำเนิดความสำเร็จตามเป้าหมายนี้ ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนใน

การควบคุมคุณภาพรวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง ทุกหน่วยงานในองค์กร และพนักงานทุกคน โดยที่ TQM มุ่งเน้นในเรื่องของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกด้วย

อิชิคาวา (Ishikawa) ยังได้มีการพิจารณานำหลักการ Quality Control (QC) มาใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพจากพนักงานระดับล่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพจากพนักงานผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่ โดยจะต้องมีการใช้ประสบการณ์ ความรู้จากการทำงานและความสามารถเฉพาะตัว มาประกอบการทำงานอย่างมาก ซึ่ง อิชิคาวา (Ishikawa) ได้กล่าวว่า “TQM จะต้องเริ่มที่การให้ความรู้และจบที่การให้ความรู้”

จุดเด่นของผลงานอีกส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาเครื่องมือทางคุณภาพที่สำคัญรูปแบบหนึ่ง คือ “Fishbone” หรือ “Ishikawa Diagram” หรือ “Cause-and-Effect Diagram” เป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ โดย เลสลีย์ (Lesley) ได้กล่าวว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเรียงเรียงและสามารถค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน

หลักการที่สำคัญเกี่ยวกับ TQM อีกประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน โดยมีการนำหลักการที่ว่า “กระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา” ซึ่งจะต้องมีการทำงานที่ประสานกันและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จะส่งผลให้หน่วยงานที่ทำงานถัดไปสามารถเพิ่มคุณภาพให้กับงานได้

กล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับแนวความคิดทางด้านคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ มีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกันที่จะให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพและการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ เพื่อให้เกิดต้นทุนของ ความสูญเสีย น้อยที่สุด ซึ่งมีความแตกต่างกันในกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยอาจใช้หลักการทางสถิติ และพัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ

หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

จากแนวความคิดด้านคุณภาพพบว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพภายในองค์กรยิ่งขึ้น หลักการ TQM จึงถูกนำมาพิจารณาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร

แนวความคิดด้าน “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ได้มีปรมาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามและคำจำกัดความของ TQM สามารถสรุปได้ดังนี้

วิลเลียม (William, 1995 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 10) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ Deming, Ishikawa และ Juran”

โรเบิร์ต (Robert, 1996 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 10) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกทางด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ”

ทวี บุตรสุนทร (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 10) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQC มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานจะต้องมีจิตสำนึกและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงานของตนและงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่นให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง”

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนกในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมรวมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าบริการและมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA ย่อมาจาก Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Action (ปรับปรุง) เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มี

ความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุวรรณณี แสงมหาชัย (2541, หน้า 7) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กร ซึ่งได้ทำการครอบคลุมถึงกิจกรรม แนวทางปฏิบัติและเทคนิคอื่น หลากหลาย รวมทั้งกิจกรรมมากมายที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร

1. ความหมายของคำว่า “การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

ความหมายของ การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, 2544, หน้า14) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีโครงสร้างในการสร้างความร่วมมือขององค์กร ในการวางแผนและลงมือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทำให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุถึงจุดหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์องค์กรและสามารถปรับปรุงคุณภาพของบริการนั้นจนได้เป็นผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า14) ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและมุ่งผลกำไรในระยะยาวโดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการรวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์ (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า15) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม TQM หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 15) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่ได้รับความร่วมมือพัฒนาคุณภาพหลักการรักษาหรือคงไว้ซึ่งคุณภาพและหลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ครอบคลุมทั้งคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรและคุณภาพของบริการ โดยจะต้องปรับปรุงคุณภาพในทุก ๆ กิจกรรม และทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อให้ทุกกระบวนการและทุกปัจจัยของการบริการมีความถูกต้องตั้งแต่จุดเริ่มต้นของผลิต ซึ่งจะทำให้สินค้าที่ผลิตขึ้นหรือบริการมีคุณภาพสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

อิชิคาวา (Ishikawa, 1985 อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 15) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการที่จะพัฒนาคุณภาพรักษาระดับคุณภาพและปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยแรงสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับที่ต้นทุนต่ำและผู้ใช้บริการพึงพอใจ

เลวิส และสมิธ (Lewis & Smith, 1991 อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 16) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นการบริหารในแนวคิดที่เน้นการให้บริการที่สนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยจัดให้มีการมีการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ มีการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของทีมงาน ซึ่งถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แก้ไขปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงและมีการประเมินย้อนกลับ

เมอร์รี่ (Merry, 1992 อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 15) กล่าวว่า TQM หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่มีแบบแผน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

โกเซช และเดวิด (Goetseh & Davis, 1994 อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 16) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพบริการ โดยใช้หลักการที่เน้นผู้ให้บริการเป็นหลัก คำนึงถึงคุณภาพที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีการทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมและมีกาเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นอิสระ

บัตเตอร์ฟายด์ (Besterfield et al., 1999 อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 16) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานและเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของผู้บริหารจากเดิมไปเป็นวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารโดยบุคลากรทุกคนทุกระดับ เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารในทุก ๆ ขั้นตอนและทุกกิจกรรมต้องมีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นที่นำให้องค์กรประสบผลความสำเร็จตามนโยบายคุณภาพ โดยมีหลักการมุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการพึงพอใจ มีการประเมินอย่างเป็นระบบและโปร่งใสรวมทั้งมีการประเมินย้อนกลับทั้งตัวผู้บริหารและตัวของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานเป็นทีมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกระดับยอมรับบุคคลที่ทำผลงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนรางวัล เพื่อให้บุคลากรทุก ๆ คนเกิดความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพของตนร่วมกัน ในอันที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

อนูวัฒน์ ศุภชุตินกุล (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแต่ละหลักการ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ใช้บริการมีความสำคัญที่สุด ผู้ใช้บริการคือผู้ที่กำหนดความจำเป็นที่ต้องมีหน่วยงานหรือองค์กร เพราะหากไม่มีผู้ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรเสียแล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงาน หน้าที่ของบุคลากรต่อผู้ใช้บริการคือการศึกษาความต้องการ การตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ใช้บริการ

2. การได้ใจของผู้ปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายและความฝันร่วมมือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนตั้งเป้าหมาย แล้วเอาเป้าหมายนั้นมาแลกเปลี่ยนเพื่อหาจุดร่วมกัน ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไม่ได้อยู่ที่ตัวข้อความ แต่อยู่ที่กระบวนการสร้างซึ่งทุกคนมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดการถ่ายทอดออกไปเป็นกิจกรรมได้

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่เป็นทีม ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรคือคน คนคือทรัพย์สินที่พัฒนาให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง คนเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่จะเกิดได้ต้องมีการพัฒนาพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของคนได้เต็มที่ ซึ่งคนแต่ละคนไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ลำพังเพียงคนเดียวต้องอาศัย การประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมจะเกิดได้เมื่อมีการฝึกฝนทักษะที่จำเป็น ทำความเข้าใจกับวิธีการคิดของสมาชิกในทีม ใช้การถ่ายโอนพลังอำนาจหรือเสริมพลังให้ทีมและสร้างระบบใหม่ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทีม

4. มุ่งมั่นกระบวนการ กระบวนการ คือ ขั้นตอนของการทำงานซึ่งกันและกันและกันและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่ามากขึ้นตามที่เรากำลังต้องการงานบริการสุขภาพประกอบด้วยกระบวนการจำนวนมากที่มีความสัมพันธ์กัน ปัญหาจะเกิดในระหว่างรอยต่อหรือการส่งต่อของกระบวนการเหล่านี้ การมุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการแทนที่จะมุ่งกล่าวโทษหรือค้นหาผู้กระทำผิดพลาด ทำให้ได้รับความร่วมมือในการปรับปรุงและเป็นการปกป้องผู้ปฏิบัติงานจากการกระทำผิดในอนาคต

5. การใช้กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การเรียนรู้ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เหตุผล และสังเกตผลของการกระทำในทางปฏิบัติซึ่งอาจถามคำถามง่าย ๆ ว่ามีปัญหอะไร เรื่องนี้ ทำไปทำไม ทำได้ดีหรือไม่ วัตถุประสงค์อย่างไร จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

6. ความมุ่งมั่นของผู้นำ ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาปฏิบัติและเป็นผู้กำหนดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ด้วยการศึกษาให้เข้าใจ ทำเป็นตัวอย่าง ให้การสนับสนุนติดตาม ปรับระบบบริหารเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป หลักการหรือหัวใจของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในแนวคิด ของ อนุวัฒน์ สุขขุติกุล สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำทางการพยาบาลและทีมการพยาบาล ได้เป็นอย่างดี ได้แก่การเน้นที่ผู้ใช้บริการและบุคลากรในทีมการพยาบาลในการที่สนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งมั่นในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยใช้เหตุผลและผลมาร่วมวิเคราะห์ ซึ่งผู้นำเป็นผู้ที่ต้องมีความสามารถในการที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในทีมการพยาบาลทุกคน ร่วมแรงร่วมใจที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกันด้วยการจัดให้มีการอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมด้านการศึกษาแก่บุคลากรในทีมการพยาบาล ควรมีการนำข้อมูลที่เป็นจริงมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขอันจะนำไปสู่

การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเพื่อความเป็นเลิศในการบริการตามมาตรฐานวิชาชีพ

วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ (อ้างถึงใน ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, หน้า 18) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ 7 หมวดของบัลด์ริจด์ที่กลายเป็นบทบัญญัติ 16 ประการมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้พิสูจน์ความสำเร็จได้จากองค์การธุรกิจชั้นนำในสหรัฐอเมริกาในรอบทศวรรษที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการแก่งัดการซึ่งบัญญัติ 16 ประการของบัลด์ริจด์ (Baldrige System) แต่เดิมใช้เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการแข่งขันและให้รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ประกอบด้วยข้อกำหนด รวม 16 ประการอันได้แก่

ประการที่ 1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับจะต้องมีบทบาทและรับผิดชอบ ดังนี้คือ มีความเข้าใจในความต้องการและความหวังของผู้ใช้บริการให้การสนับสนุนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดำเนินการบริหารด้วยข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเชิงระบบ แล้วจึงจะสามารถไปสู่วิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างถูกต้อง การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะกระจายอำนาจตัดสินใจในงานด้านคุณภาพไปยังหน่วยงาน และทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้บริการ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นและผู้นำต้องมีการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ 2 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis) การบริหารโดยใช้ข้อมูลและความเป็นจริง (Managing by Fact) นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยทุกหน่วยงานจะต้องระบุความต้องการได้ว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลอะไร ต้องการข้อสรุปหรือรายงานประเภทใด และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาประกอบกันเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร อาทิ ข้อมูลของผู้ใช้บริการรายละเอียดผลิตภัณฑ์ รายละเอียดการวิจัย ประวัติการติดต่อของผู้ใช้บริการ

ประการที่ 3 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยการนำความต้องการของผู้ใช้บริการมาผนวกกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กร และพันธกิจ

รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจและนโยบายขององค์กรจนถึงการนำมาประสานให้เป็นแผนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในที่สุด

ประการที่ 4 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลทุก ๆ ระดับ (Employee Focus) ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่ทำให้ระบบนั้นทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุก ๆ องค์การจึงต้องมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ดังนั้นควรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล มีการสรรหาและคัดเลือก ตามแผนการพัฒนาทักษะ และองค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคล ส่วนในระดับปฏิบัติการ มีการบริหารเวลาทำงาน การฝึกอบรมและการเสนองาน การให้ข้อมูลข่าวสารความปลอดภัยในงาน และการรักษาพยาบาล การพิจารณาความดีความชอบตามผลงานการจ่ายผลตอบแทนต่าง ๆ การสร้างคุณภาพชีวิตกับงานอีกทั้งมีการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศทั้งประวัติส่วนตัว ครอบครัว ประวัติการมาทำงาน ผลงาน ทักษะ ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน

ประการที่ 5 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทีม บุคลากรในทีมการพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กรที่จะมุ่งสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากบุคลากรในทีมการพยาบาลมีภาระหน้าที่ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใช้บริการ สำนึกความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาพัฒนาบริการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนางานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรประสานงานกับหน่วยงานภายนอกไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้บริการหรือบุคคลในองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นถ้าองค์กรใดยังหวงอำนาจไว้เฉพาะระดับบริหารเพียงไม่กี่คน ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมร่วมรับผิดชอบต่อกระบวนการงานสำคัญ ๆ และไม่ให้อิสระในการตัดสินใจก็จะไม่เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและไม่คิดที่จะพัฒนางานขององค์กรต่อไป

ประการที่ 6 มีแผนการพัฒนากุศลกรที่ดี โดยวิธีการพัฒนากุศลกรที่ปฏิบัติกันมาในรูปแบบเดิม ๆ นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ในแนวคิดใหม่นี้ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนให้เกิดเป็นการฝึกอบรมในศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งกระจายตัวออกไปอยู่ในทุก ๆ หน่วยงานหรือทุก ๆ ทีมงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะกันโดยสมัครใจ พร้อมทั้งรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเรียนรู้กันเองโดยวิธีดังกล่าว นอกจากจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ลดน้อยลงแล้วประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานก็จะเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน

องค์การ เน้นการสร้างผู้นำองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อม ๆ กันสอนความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดพัฒนาการผู้นำองค์กรเพิ่มขึ้น

ประการที่ 7 มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรได้รับการยกย่องเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและให้ทุกคนยอมรับในความสำเร็จและเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีที่ทีมงานควรปฏิบัติตามภายใต้ระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลนี้สามารถปฏิบัติได้หลาย ๆ รูปแบบ คือ แบบเป็นพิธีการ (Formal) เช่น การจัดการประกาศผลงานแล้วประกาศผลพร้อมการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ กัน ในบางครั้งเพียงแค่ไปประกาศชมเชยผลงานที่ตีพิมพ์และชื่อพร้อมสมาชิกของทีมงานก็อาจจะเป็นการเพียงพอได้ในบางโอกาสหรืออาจเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ (informal) เช่น การจัดเลี้ยงสมนาคุณ จัดประชุมเพื่อขอบคุณและรับประทานกาแฟหรืออาหารว่างร่วมกัน หรือแม้แต่แบบที่ใช้ในงานประจำวัน (day-to-day) เช่น การยกย่อง ชมเชยในขณะที่มีการประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

ประการที่ 8 มีกระบวนการบริหารงาน โดยเน้นบทบาทของผู้นำองค์กรทุกระดับที่จะต้องมีการประสานงานและสื่อสารความเข้าใจกับบุคลากรในทีมการพยาบาลทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการบรรลุผล ซึ่งหมายถึงเป้าหมายด้านคุณภาพที่จะไปถึงมือผู้ใช้บริการอย่างเป็นรูปธรรม การมุ่งเน้นระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิใช่เป็นงานที่จะมอบให้กับใครคนใดคนหนึ่งไปหรือแม้กระทั่งจะมีที่ปรึกษาชั้นยอด ก็ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ เพราะรูปธรรมที่แท้จริงของระบบการบริหารนี้จะอยู่ที่ความรับผิดชอบร่วมกันของทุก ๆ คนในองค์กร และจะอยู่ที่การดำเนินการให้เป็นระบบ ซึ่งมีทั้งการเรียนรู้ การให้อำนาจและการร่วมกันทำงานเป็นทีม

ประการที่ 9 การทำงานอย่างเป็นระบบ มีความสำคัญต่อการเสนอบริการที่จะส่งไปให้ถึงมือผู้บริโภค เมื่อมีวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแล้ว เมื่อผ่านกระบวนการที่มีการใช้วัตถุดิบและทักษะแล้วจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพระดับใด และมีความสูญเสียผิดพลาดมากน้อยเพียงใดก็จะส่งผลถึงต้นทุนและกำไรในที่สุด การบริหารกระบวนการนี้ จึงมีความสำคัญอยู่ที่ต้องทำงานกันอย่างเป็นระบบในทุก ๆ ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขั้นตอนที่จะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการก็จะยิ่งต้อง

ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ดังนั้น ในองค์กรที่มีการบริหารกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะทำให้ความต้องการของผู้ใช้บริการได้รับการสนองตอบพร้อม ๆ กัน

ประการที่ 10 คุณภาพของบุคลากรในกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบหรือแหล่งที่มาของสินค้าก็ต้องมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนในด้านคุณภาพของวัตถุดิบ กำหนดเวลาในการมอบสินค้าที่ทันเวลา (Just In Time) นอกจากนี้ในปัจจุบันเริ่มมีความนิยมใช้ระบบการตัดตอนไปใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกกันมากยิ่งขึ้น

ประการที่ 11 การปรับปรุงคุณภาพสู่มาตรฐานความเป็นเลิศ (Benchmarking) โดยสามารถเปรียบเทียบได้ทั้งกับคู่แข่งโดยตรงหรือกับองค์กรที่เป็นผู้นำในภาคธุรกิจอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกันแต่มีผลิตภัณฑ์และฐานข้อมูลของผู้ใช้บริการต่างกัน ซึ่งนอกจากจะมีการเปรียบเทียบตัวผู้นำองค์กรในระดับตำแหน่งงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กรแล้ว ยังนำข้อมูลและผลสรุปมาใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป การวิเคราะห์นี้ส่วนใหญ่มักนิยมใช้หน่วยงานภายนอกหรือบริษัทที่ปรึกษาเข้าไปดำเนินการก็มักจะช่วยให้เกิดความเป็นกลางและความแม่นยำมากยิ่งขึ้นแต่ถ้าจะมีทีมงานขึ้นมารับผิดชอบในการทำงานนี้เป็นการภายในก็น่าจะเป็นไปได้ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องใจกว้างและยอมรับในผลการวิเคราะห์นั้น

ประการที่ 12 เน้นที่ความสำคัญของผู้ใช้บริการและบุคลากรในทีม โดยองค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปนี้ คือ ทำการศึกษา วิเคราะห์ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบด้วยความสม่ำเสมอเพื่อนำมาใช้เป็นเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการติดต่อสอบถามถึงผลงาน หรือการใช้บริการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้แบบสอบถาม หรืออาจจะเป็นการไปเยี่ยมเยียนผู้ใช้บริการตามสถานที่ต่าง ๆ จัดสร้างฐานข้อมูลผู้ใช้บริการเพื่อนำมาใช้ในการบริหารผู้ใช้บริการให้ดีที่สุด มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับคู่แข่งขั้นรายสำคัญตลอดเวลา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงเพิ่มเติม มีการวิเคราะห์การทำงานทั้งสาเหตุของความสำเร็จและความผิดพลาดในการเสนอขายหรือประมูลงานแต่ละครั้งเพื่อนำมาปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ประการที่ 13 การพัฒนารูปแบบการบริการ องค์กรธุรกิจยุคใหม่หลายแห่งต่างที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใช้บริการอย่างใกล้ชิด พยายามทำทุกวิถีทางที่จะดึงดูดให้ผู้ใช้บริการนั้นกลับเข้า

มาหาเขาอีกเพราะเป็นที่ยอมรับแล้วว่าการขายในครั้งต่อไปให้แก่ผู้ใช้บริการรายเดิมจะประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้ไม่น้อยกว่า 6 เท่า ในบางองค์กรก็นิยมใช้วิธีการโยกโยยด้วยรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อให้ผู้ใช้บริการยังคงต้องผูกพันและใช้บริการไปอย่างต่อเนื่อง การให้บริการที่ดีเยี่ยมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ นอกจากนี้การสร้างสัมพันธภาพด้วยการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำได้ทั้งการเปิดช่องทางการรับข้อเสนอแนะหรือทางสื่อต่าง ๆ ก็จะช่วยให้ความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น

ประการที่ 14 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยปกติทั่วไปแล้วสินค้าและบริการทั้งหลาย เมื่อได้รับความนิยมในช่วงเวลาหนึ่งแล้วก็จะย่อมจะมีวันเสื่อมลง ถือเป็นวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพิ่มเติมซึ่งข้อมูลจากคำแนะนำความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อสินค้าและบริการของเรา ซึ่งจะเป็นเสมือนจุดเริ่มต้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาบริการต่อไปได้เป็นอย่างดี

ประการที่ 15 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติในระดับองค์กรและบุคลากรในทีมทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในการที่จะอยู่ร่วมกับชุมชน สังคม และประเทศชาติโดยจะต้องมีการแสดงออกทั้งการปฏิบัติและความรับผิดชอบต่ออย่างชัดเจน อันได้แก่ การรักษาสภาพแวดล้อม การใช้ระบบนำกลับมาใช้ใหม่ การป้องกันและกำจัดกากอุตสาหกรรม มีจริยธรรมทางธุรกิจ ไม่ฉ้อฉล สนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน สนับสนุนกีฬาแก่เยาวชน สนับสนุนกิจการสาธารณกุศลต่าง ๆ มีหน่วยอาสาสมัครเคลื่อนที่ให้บริการในชุมชนต่าง ๆ เช่น ในธุรกิจโรงพยาบาลก็อาจมีหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ในธุรกิจประเภทอื่น ๆ ก็อาจจะมีโครงการเข้าร่วมบรรเทาสาธารณภัยและโครงการแนะนำอาชีพต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่ 16 มีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (System Assessments) ในการมุ่งสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ควรมีการประเมินผลตลอดเวลาแล้วโดยสรุป หลักการในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการแสดงความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อในด้านการบริหารงาน หากนำมาใช้ในแนวทางการพยาบาล โดยมีการสร้างทีมของบุคลากรทางการพยาบาล เพื่อมุ่งมั่นที่ปรับปรุงคุณภาพขององค์กร ก็จะเริ่มมีการประเมินคุณภาพโดยการประเมินตนเอง ประเมินคุณภาพของการให้บริการและตระหนักถึงคุณภาพด้วยการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เน้นให้บุคลากรร่วมกันทำโครงการในการลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ขึ้นในหน่วยงาน

และมีการจัดอบรมบุคลากรในทีมการพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในบุคลากรของทีมการพยาบาลทุกระดับ เพื่อสร้างจิตสำนึกขจัดความผิดพลาด มีการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่า การทำงานด้านการพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐาน

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2543, หน้า 33-38) กล่าวถึง หลักการบริหารคุณภาพบริการสุขภาพ ทั้งทั้งองค์การ ประกอบด้วยหลักการ 10 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คำว่า “ลูกค้า” ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การ หมายถึง ลูกค้าทั้งภายนอกองค์การและลูกค้าภายในองค์การ ลูกค้าภายนอกองค์การขององค์การสุขภาพ หมายถึง ผู้ใช้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลหรือสถานบริการสุขภาพทั้งที่เป็นผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก ส่วนลูกค้าภายในองค์การขององค์การบริการสุขภาพ หมายถึง บุคลากรทุกคนและทุกระดับที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหรือสถานบริการสุขภาพ การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์การตามหลักของการเน้นลูกค้าเป็นหลักนั้น ผู้ให้บริการสุขภาพซึ่งจัดเป็นลูกค้าภายในองค์การนั้นจะต้องได้รับการเคารพในความเป็นมนุษย์และมีความมีศักดิ์ศรีจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในองค์การ โดยถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันส่วนผู้ใช้บริการสุขภาพซึ่งจัดเป็นลูกค้าภายนอกองค์การก็จะต้องได้รับการเคารพในความเป็นมนุษย์จากผู้ให้บริการ ดังนั้นผู้ให้บริการต้องคำนึงว่าผู้ใช้บริการ คือ บุคคลสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินพันธกิจขององค์การได้ หากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การใด มีจำนวนผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือผู้มาใช้บริการจากองค์การนั้น ๆ น้อย หรือปริมาณความต้องการน้อยกว่าปริมาณการผลิต องค์การนั้นย่อมไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ประการที่ 2 คำนึงถึงคุณภาพจากนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมุ่งเน้นนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ทำให้ประชาชนในสังคมไทยได้รับการศึกษา ทำให้ประชาชนในสังคมไทยได้รับการศึกษาเพิ่มสูงขึ้นและให้ความใส่ใจในการดูแลสุขภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งเรียกร้องการรักษาที่มีคุณภาพตามสิทธิมนุษยชนที่พึงได้รับและตามปริมาณค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายไปประกอบกับแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งได้กำหนดนโยบายการให้บริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพผู้ใช้บริการทุกระดับอย่างทั่วถึง มีผลทำให้ “คุณภาพบริการสุขภาพ” เป็นประเด็นที่

ความสนใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ และนักวิชาการด้านการจัดการศึกษาในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยนอกจากนี้ผู้บริหาร โรงพยาบาลหรือสถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างได้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพแก่ผู้ใช้บริการ คุณภาพของบริการสุขภาพที่ผู้ให้บริการให้แก่ผู้ใช้นั้น จะต้องมีความคุณภาพตรงตามมาตรฐานวิชาชีพและมีคุณภาพตรงตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ แต่เนื่องจากคุณภาพบริการสุขภาพมีการผันแปรหรือแปรผันเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและชุมชนของสังคม ดังนั้นผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพบริการสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการสุขภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาลและตรงตามความคาดหวังของผู้บริการทุกยุคทุกสมัย

ประการที่ 3 หลักการทางวิทยาศาสตร์ เป็นหลักการที่ได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การตั้งแต่ในศตวรรษที่ 19 บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดหลักการบริหารทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร คือ เทเลอร์ (Taylor) หลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการวินิจฉัยสั่งการและการแก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้แนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การสุขภาพ

ประการที่ 4 ความมุ่งมั่นระยะยาว ความมุ่งมั่นหรือความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ส่วนการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเทหรืออุทิศตนให้กับองค์การ องค์การนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการ การแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้อย่างยาวนาน

ประการที่ 5 การทำงานเป็นทีม นับเป็นหลักการสำคัญของการบริหารเพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในการทำงานเป็นทีมผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีการติดต่อประสานงานและร่วมมือกันทำงานตามระดับความรู้ความสามารถและทำงานภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้แผนงานที่สมาชิกทีมได้ร่วมกันกำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารองค์การบริการสุขภาพจะต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยยึดคติพจน์ที่ว่า “หลายความคิดย่อมดีกว่าความคิดเดียว” มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะเฉพาะของงาน ทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ซึ่งทักษะเหล่านี้ล้วนเป็นทักษะที่สำคัญของการสร้างทีมงาน ในกรณีนี้ผู้ปฏิบัติงานได้

ทুম์เทศการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่และมีผลงานที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารควรต้องให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งรางวัลหรือสิ่งตอบแทนนี้ มิได้หมายถึงเฉพาะสิ่งที่เป็นตัวเงินและสิ่งของเท่านั้นแต่รวมถึงการกล่าวยกย่องชมเชย การประกาศให้ผู้อื่นได้ทราบถึงบุคคลที่เป็นเจ้าของผลงาน เป็นต้น การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์กร เพราะโดยปกติแล้วบุคคลจะทำงานโดยใช้ความสามารถเพียงร้อยละ 20-30 ของความสามารถที่มีในตัวบุคคลเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลได้รับแรงจูงใจหรือมีกำลังใจในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นทำงานโดยใช้ความสามารถถึงร้อยละ 80-90 ของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น นอกจากนี้ประการสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารจะต้องกำจัดการอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จของการทำงานเป็น ทีม ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับและให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

ประการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคุณภาพมีความเป็นพลวัตคุณภาพย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทสังคมแต่ละยุคแต่ละสมัย ความมีคุณภาพสิ่งหนึ่งสิ่งใดในสภาพการณ์ ณ ปัจจุบันนี้ อาจแปรผันเป็นการขาดซึ่งคุณภาพได้ภายในเวลาไม่นานนักหากสภาพการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้ให้บริการต้องทำการปรับปรุงคุณภาพบริการสุขภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันนี้ซึ่งเป็นยุคที่มีวิทยาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์และการพยาบาลเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นยุคของกระแสวัฒนธรรมแห่งคุณภาพในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะต้องทำการปรับปรุงทั้งคุณภาพของบริการสุขภาพและคุณภาพของผู้ให้บริการสุขภาพ เนื่องจากคุณภาพของบริการสุขภาพจะมีคุณภาพในระดับที่สูงมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ให้บริการสุขภาพเป็นสำคัญ

ประการที่ 7 การศึกษาและฝึกอบรม แนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเชื่อว่าการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลให้ผลงานหรือบริการสุขภาพที่ให้แก่ผู้ใช้บริการมีคุณภาพด้วยผลการศึกษาวิจัยพบว่า บริการคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นประการหนึ่งที่น่าจะมีผลต่อความสำเร็จคือ การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทุกระดับในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องควบคุมคุณภาพบริการสุขภาพ (องอาจ วิบุรชศิริ และคณะ, 2554, หน้า 27)

ประการที่ 8 ความมีอิสระจากการควบคุม แม้ว่าแนวคิดของการบริการคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะเน้นการควบคุมคุณภาพ แต่เป็นการควบคุมคุณภาพในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาขององค์การภายในขอบข่ายงานที่ตนได้รับมอบหมาย และขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาและติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องติดตามโดยการคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์และเคารพความเป็นศักดิ์ศรีของบุคคลจุดมุ่งหมายของการติดตามผลการปฏิบัติงานจะต้องเน้นการติดตามเพื่อคอยให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงาน พึงละเว้นการติดตามผลการปฏิบัติงานในลักษณะของการควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณไม่ได้ให้ความสนใจในความสามารถจากผู้บังคับบัญชารวมทั้งรู้สึกขาดอิสระภาพในการทำงาน

ประการที่ 9 มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน จากหลักการของการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นหลักการสำคัญของแนวคิดการบริการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ส่วนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานจะต้องมีวินัยในการปฏิบัติงานและมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งนี้จุดมุ่งหมายร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานหรือของทีมงานจะต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่เน้นผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลเพียงบางกลุ่มเท่านั้น ในการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้ให้การยอมรับและรับทราบโดยทั่วถึง มีความเข้าใจตรงกัน รวมทั้งจะต้องมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การทำงานเป็นทีมโดยยึดหลักการของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้น เป็นหลักการที่ได้นำมาใช้ในการบริหารองค์การมานานแล้ว คือ ตั้งแต่ในศตวรรษที่ 19 บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มในการนำหลักการโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันได้แก่ ฟาโยล์ (Fayol) โดยได้เขียนหนังสือชื่อ หลักการจัดการ ซึ่งได้ให้แนวคิดหลักการจัดการ 14 ประการ โดยได้กล่าวถึงการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือการมีทิศทางการทำงานร่วมกันไว้ในหลักการจัดการ 14 ประการนี้ด้วย

ประการที่ 10 การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมและการเสริมสร้างอำนาจการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้งการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมควบคุมคุณภาพ งานหรือให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรส่งเสริมความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมายและพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การเสริมสร้างอำนาจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง รู้สึกมีคุณค่าในตนเองและรู้สึกว่าตนเองได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์กร ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จะเห็นได้ว่า แนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของโกเซซ และ เดวิด (Goetseh & Davis) เป็นหลักการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจองค์กรบริการ สุขภาพ และสถาบันการศึกษา หลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การเน้นความสำคัญทั้งผู้ให้บริการหรือผู้ผลิตและผู้ให้บริการหรือผู้บริโภค โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรหรือผลผลิตขององค์กรที่มีคุณภาพสนองตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การนำหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการบริหารคุณภาพบริการสุขภาพ เพื่อให้บริการพยาบาลที่ให้แก่ผู้ใช้บริการมีคุณภาพและได้มาตรฐานเชิงวิชาชีพควรต้องยึดตามนี้

สรุปได้ว่า หลักการในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถสูงและใช้ได้กับงานบริการพยาบาลก็โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้บริการทั้งด้านความต้องการและความพึงพอใจในบริการมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกัน ทำให้บุคลากรในทีมการพยาบาลทุกคนในองค์กรมีการทำงานภายใต้เป้าหมายร่วมกัน ทำให้บุคลากรในทีมการพยาบาลทุกคนในองค์กรมีความคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เอื้อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เกิดระบบบริหารตามข้อมูลที่มีข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้กลยุทธ์ตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นการส่งเสริมให้เกิดระบบการป้องกันมากกว่าการติดตามแก้ไขข้อผิดพลาด ก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะมุ่งมั่นแสวงหาความรวดเร็วและ

ความคล่องตัว มีการแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้ใช้บริการและองค์กรอื่น ๆ และ ยังมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างองค์กร การมีส่วนร่วมรับผิดชอบและพัฒนาสังคม นำมาซึ่ง ผลในเชิงคุณค่าขององค์กรที่สามารถสะท้อนออกสู่สาธารณชนในการบริการ ทำให้ผู้ใช้บริการมี ความพึงพอใจต่อการพัฒนาในสิ่งคนปรารถนาและได้การบริการที่มีคุณภาพมีมาตรฐานเป็นที่ ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

หลักการของ TQM

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer focus) หรือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (quality focus)

วิลเลียม (Williams, 1997 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, 2545, หน้า 15) กล่าวว่า การ มุ่งเน้นที่ลูกค้า ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของ TQM ซึ่งองค์กรจะต้องศึกษาวิจัยตลาดและวัด ความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กรต่อไป องค์กรที่ทำ TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ คุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ คูเมะ (Kume) กล่าวว่า ในขณะที่ระบบการผลิต การกระจาย และสื่อสารมีการขยายและพัฒนา ผู้ซื้อ สามารถกำหนดสิ่งที่ต้องการและเวลาที่ต้องการได้ง่ายมากขึ้นเรื่อย ๆ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำเริ่ม หายไปจากตลาด คุณภาพของผลิตภัณฑ์กลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจ การ บริหารธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถสร้างกำไรและไม่สามารถดำรงอยู่ทาง ธุรกิจได้ ถ้าบริษัทต้องการพัฒนาและดำเนินธุรกิจในสถานการณ์เช่นนี้ บริษัทต้องปรับปรุงมุมมอง ต่อการบริหารคุณภาพเสียใหม่ ถ้าจะผลิตของให้ดีเท่าตามแบบหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ บริษัท ต้องพยายามศึกษาหาความต้องการของลูกค้า และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรูปแบบของการวัดความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในรูปของคำ ร้องเรียนของลูกค้า การออกแบบสอบถาม การศึกษาผลกระทบจากยอดขาย และผลประกอบการ ทางด้านการเงิน เป็นต้น ดังนั้น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็น ศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ เพื่อที่จะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า กล่าวโดยสรุป ประชญา TQM จะให้ความสำคัญสูงสุดกับคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

และพยายามลดต้นทุนหลังจากคุณภาพดังกล่าวได้รับการตอบสนองแล้ว หรือ กล่าวเป็นปรัชญาว่า “คุณภาพต้องมาก่อน”

2. การปรับปรุงกระบวนการ (process improvement)

ชินโกะ (Shingo, 1992 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 14) กล่าวว่า เป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการ คือ การกำจัดข้อผิดพลาดและเพิ่มคุณภาพของงานที่จัดทำขึ้น การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมองการทำงาน (การผลิต) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ไปตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ วัตถุดิบจนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือ สินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้า การมุ่งเน้นที่กระบวนการ ทำให้เกิดสภาพ “ลูกค้าภายใน (Internal Customer)” ขึ้น คือ พนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเราเป็นผู้ซื้อ เมื่อทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อ เราก็เป็นผู้ขาย (External Customer) โดยถือว่า “กระบวนการถัดไปคือ ลูกค้าของเรา” คูเมะ (Kume) กล่าวว่า ลูกค้าไม่ได้หมายถึง ผู้ใช้ปลายทางเสมอไป ดังนั้นพนักงานทุกคนในกระบวนการผลิตจึงมีผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะส่งไปถึงมือลูกค้าภายนอก การบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจรเช่นนี้จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้งด้วย ดังนั้น การที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง จึงต้องอาศัย “พนักงานที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงจะสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไปได้ และในการปฏิบัติตามแนวทางของ TQM นั้น จะต้องคิดพิจารณามากกว่าความสะดวกของงานของแผนกเราเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องคำนึงถึงทุกคนที่กระบวนการเกี่ยวข้องเสมือนลูกค้าและมุ่งทำงานเพื่อตอบสนองลูกค้าเหล่านั้น

3. ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร (Total Involvement)

องค์กร TQM เป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ” (Quality Organization)

วิลเลียม (Williams, 1997 อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 17) กล่าวว่า ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่การนำความรู้และประสบการณ์ของพนักงานทุกคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

(Employee Involvement) โดยการถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด ทุกคนควรมีโอกาสได้แสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงต้องจัดตั้ง “ทีมงานประเภท Cross Functional Team” ตามกระบวนการต่าง ๆ

4. การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (Management by Facts)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 17) กล่าวว่า ข้อเท็จจริงเพื่อการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมได้มาจากการเก็บข้อมูล (Data Collection) ตัวเลข (Figures) และ สถิติ (Statistics)

การบริหารด้วยข้อเท็จจริง คือ การใช้ข้อเท็จจริงเพื่อการพิจารณาและตัดสินใจซึ่งต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เช่น ความสั้น ความยาว ยอดขาย ปริมาณของเสีย เวลาที่ใช้ เป็นต้น การบริหารคุณภาพจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกหรือความเห็นส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยจะต้องใช้ข้อมูลตัวเลขที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงคุณภาพเสมอ จะถือว่า ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถ้าทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนหลังจากนั้นเราจึงเข้าไปสู่การตัดสินใจและส่งเสริมมาตรการแก้ไข สิ่งนี้จะช่วยให้การแก้ปัญหาเร็วขึ้นและมีประสิทธิผลมากกว่าเทคนิคทางสถิติเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการบ่งชี้ข้อเท็จจริงได้

5. การระดมสมอง (Brainstorming)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 18) เทคนิคเพื่อทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ จากการประชุม โดยผู้ร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อการแก้ปัญหาหรือการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับเรื่องนั้น ๆ สำหรับเงื่อนไขที่ใช้ในระดมสมองนั้น มีดังนี้ ต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ ต้องไม่ประเมินคุณค่าของความคิดเห็นว่าถูกหรือผิด ต้องปล่อยให้สมาชิกคิดกันเองอย่างอิสระ ต้องมีความเป็นกันเองในการประชุม ต้องมุ่งที่ปริมาณความคิดเป็นสำคัญ และต้องกระตุ้นให้ทุกคนพยายามเสริมต่อความคิดของผู้อื่น

6. การให้ความสำคัญต่อกระบวนการ และป้องกันการเกิดซ้ำ (Give Importance to the Process and Prevent Recurrence)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 18) การปรับปรุงงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อกำจัดที่สาเหตุของปัญหา หรือ มีมาตรการแก้ไขที่กระบวนการ มิใช่แก้ที่ผลลัพธ์ การป้องกันการเกิดซ้ำจะทำได้ เมื่อมีการกำจัดสาเหตุของความเสียหาย ทบทวนมาตรฐานของงานและดำเนินการเพื่อกำจัดสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น และฝึกอบรมพนักงานโดยวิธีใหม่ แนวทางของการให้ความสำคัญต่อกระบวนการ และป้องกันการเกิดซ้ำ หมายถึง การปรับปรุงและควบคุมกระบวนการ เพื่อให้ได้คุณภาพและป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้นอีก

7. การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดความสูญเสียจากคุณภาพ โดยใช้ข้อเท็จจริง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 18) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและกระบวนการที่ผลิตของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะต้องได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ การใช้วงจร PDCA เพื่อปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเท็จจริงของสถานการณ์จะต้องมีการรวบรวมและการตัดสินใจจะต้องวางอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงดังกล่าว และสิ่งเหล่านี้ต้องการการประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติเข้าช่วยกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการ จะมีจริงได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีจริง และกิจกรรมดังกล่าวจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อผลิตภัณฑ์และบริการดังกล่าวสามารถตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การผลิตและการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าถือว่าเป็นการสูญเสีย อีกทั้งผลิตภัณฑ์และบริการจะต้องจัดตั้งให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่เป็นไปได้ และถึงแม้ผลิตภัณฑ์และบริการจะเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าก็ตาม แต่ต้องใช้ปริมาณวัตถุดิบพลังงาน แรงงานจำนวนมากที่ไม่จำเป็น ก็จะทำให้เกิดความสูญเสียได้ ถ้าวิธีการผลิตและการตลาดผิดพลาด ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพในองค์กรจะถูกพิจารณาจากเกณฑ์พื้นฐานประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรผลิตตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และองค์กรดังกล่าวผลิตหรือบริการอย่างคุ้มทุนหรือไม่

ถ้าจะทำให้ TQM ทำงานได้ดี ทุกคนในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความสูญเสียจากคุณภาพที่ดำรงอยู่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อสามารถอธิบายสถานการณ์อย่างถูกต้องและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติในการบ่งชี้ความสูญเสียจาก

คุณภาพ ควรให้ความสนใจพิเศษต่อความสูญเสียที่พบในกระบวนการหนึ่ง และไปก่อให้เกิดความเสียหายในกระบวนการอื่น ทั้งนี้เพราะบุคคลที่รับผิดชอบในกระบวนการที่เป็นต้นเหตุของความสูญเสีย มักจะตระหนักต่อผลของความสูญเสียน้อย และรู้สึกไม่รีบเร่งในการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว นี่เป็นเหตุสำคัญประการหนึ่ง เมื่อนำการบริหารคุณภาพเข้ามาในองค์กร จะต้องกำหนดระบบที่จะรับรู้สถิติที่แม่นยำของความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแยกแยะความสูญเสียทั้งหมดและกระจายความสูญเสียดังกล่าวไปยังแผนกที่ก่อให้เกิดความสูญเสียนั้นอย่างชัดเจน

8. การให้ความรู้และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ

บริษัทที่ต้องการดำเนินงาน TQM อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานแต่ละคนจะต้องมีความรู้สึกอย่างจริงจังในการเข้าร่วมทำธุรกิจด้วยความรู้สึกมีส่วนร่วม ซึ่งไม่เพียงจะส่งผลต่อคุณภาพของบริษัท แต่ยังมีอิทธิพลต่อการบริหารบริษัทโดยรวมด้วย คูเมะ (Kume, 2543 อ้างถึงในดวงใจ รักษากุล, หน้า 21) กล่าวว่า อุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริม TQM คือ ความไม่รู้ ผู้บริหารหลายท่านไม่ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่สามารถทำได้ในการดำเนินการธุรกิจของบริษัท ดังนั้น ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้อง ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง TQM ด้วย โดยบริษัทที่นำ TQM ไปใช้นั้นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้านคุณภาพทั้งบริษัทและจะเป็นการดีที่สุด ถ้าการฝึกอบรมดังกล่าวถูกปรับให้เหมาะในแต่ละระดับขององค์กรด้วย เพราะเนื่องจากบุคลากรในแต่ละระดับมีบทบาทหน้าที่ใน TQM ที่แตกต่างกันและต้องการความรู้ในเรื่อง TQM ที่แตกต่างกัน จึงต้องประยุกต์ความรู้ดังกล่าวด้วยวิธีการที่แตกต่างกันด้วย

อุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริม TQM คือ ความไม่รู้ ผู้บริหารหลายท่านไม่ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ท่านสามารถทำได้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คงไม่เป็นสิ่งเกินความจริงที่จะกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีผลงานดีเลิศจาก TQM กับบริษัทที่ล้มเหลวอยู่ที่ความเข้าใจในบทบาทดังกล่าว ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและถ้าจะให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่อง TQM

โดยสรุป หลักการ TQM ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ถ้าดำเนินการอย่างเป็นระบบตามหลักการแล้ว จะส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและตระหนักถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดจะช่วยให้พนักงานป้องกันการเกิดปัญหาและลดความผิดพลาดจากการทำงานมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีกและเป็นการมุ่งส่งเสริมคุณภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กร

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับ TQM

1. กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle, QCC)

QCC หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ประมาณ 3-10 คน ในสายงานเดียวกันรวมกันอย่างเป็นอิสระเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน โดยส่งผลมายังการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับ และไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ โดยหลักการสำคัญของกิจกรรมในกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มคนเล็ก (3-10 คน)
- 2) ดำเนินการโดยอิสระ
- 3) ทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพ
- 4) ในสถานที่ทำงานเดียวกัน
- 5) มุ่งพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน
- 6) โดยการนำเทคนิค QC มาใช้ เช่น QC 7 tools, QC techniques
- 7) ควบคุมและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่ม
- 8) ทำโดยทุกคนมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับระเบียบนโยบายของบริษัท

จุดมุ่งหมายในการดำเนินกิจกรรม มี 5 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) ให้เกิดความเคารพความเป็นมนุษย์ร่วมกันสร้างสถานที่ทำงานให้สดใส
- 2) สร้างบรรยากาศให้ทุกคนเข้าร่วมและมีส่วนในการควบคุมและร่วมปรับปรุงด้วยกัน

ซึ่งจะส่งผลมายังการยกระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานในระดับล่างที่ไม่ค่อยมีโอกาส

3) เปิดเผยความสามารถของพนักงานและท้าทายต่องานที่จะต้องพัฒนาอย่างไม่มีการสิ้นสุด

4) สร้างความเป็นผู้นำ และยกระดับความสามารถของพนักงาน

5) เป็นแกนกลางอิสระสำหรับช่วยเหลือในการปรับปรุงและพัฒนาบริษัทนั้นสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยใช้เครื่องมือของ QC ในการจัดการและปรับปรุงที่ทำงานของเขาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม TQM ของบริษัท

2. วงจรเดมมิ่ง (deming cycle)

วงจรเดมมิ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานและการปรับปรุงงานให้นำไปสู่ความสำเร็จ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (อ้างถึงใน ดวงใจ รักษากุล, หน้า 32) กล่าวว่า PDCA เป็นวงจรของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่งจะมีหลักในการทำงานดังนี้ เน้นการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและปรับปรุงข้อบกพร่องที่มีอยู่ และควบคุมการผลิตในทุกขั้นตอน

ขั้นตอนการทำงาน PDCA หรือวงจรเดมมิ่งนั้นประกอบด้วย

1) P (PLAN) หมายถึง การวางแผนแก้ปัญหา ประกอบด้วย การหาสาเหตุของปัญหา โดยใช้การระดมสมอง (ผังก้างปลา)เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาก่อนการแก้ไข โดยใช้ QC tools เลือกรูปแบบที่สำคัญมาแก้ไขก่อน หาวิธีการแก้ไข และจัดตารางปฏิบัติ

2) D (DO) หมายถึง การลงมือทำงาน การแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ในตารางปฏิบัติงาน

3) C (CHECK) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าภายหลังการแก้ไขแล้ว สภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายจะต้องวางแผนแก้ไขใหม่การตรวจสอบทำได้โดยเก็บข้อมูลภายหลังการแก้ไข (เมื่อลงมือปฏิบัติแล้ว)

4) A (ACTION) หมายถึง ถ้าทดสอบแล้วทำไม่ได้ตามเป้าหมายจะต้องทำการแก้ไขแผนแล้วลงมือแก้ไขปัญหามาตามแผนใหม่ ตรวจสอบผลใหม่ ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าจะทำได้ตามเป้าหมาย

3. การจัดกิจกรรม QCC

3.1 ผู้จัดการในแต่ละพื้นที่ทำงานต้องจัดตารางการทำงาน เพื่อให้พนักงานพอที่จะจัดเวลาสำหรับการประชุมกลุ่มและให้คำแนะนำกลุ่มที่จำเป็นในเรื่องต่าง ๆ เช่น หัวข้อที่เหมาะสมในการเลือก ควรสนับสนุนให้กลุ่มเริ่มต้นโดยนำปัญหาที่คุ้นเคยในพื้นที่ใกล้ตัว ถึงแม้จะเป็นประเด็นย่อยเพื่อไม่ให้กิจกรรมของเขาล้มเหลวเพราะเหตุผลที่ไปเลือกเรื่องที่ทำหายเกินไป

3.2 เจ้าหน้าที่เทคนิคในแต่ละพื้นที่ควรแนะนำกลุ่มตามที่ถูกร้องขอในเรื่องการรวบรวมข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์

3.3 เมื่อจำเป็นหน่วยงานส่งเสริม QCC ต้องวางแผนและสำรวจความต้องการด้านฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรม QCC ดำเนินไปอย่างราบรื่น การฝึกอบรมต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะจำนวนบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมจะเพิ่มขึ้นเมื่อกิจกรรมนี้แพร่หลายออกไปทั่วประเทศ การฝึกอบรมไม่ได้เฉพาะหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกเท่านั้น แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานเพื่อให้เข้าใจกิจกรรมนี้ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเหล่านั้นแสดงบทบาทที่ต้องการในการสนับสนุนกิจกรรม

3.4 กิจกรรม QCC ควรมีการติดตามในระดับทั่วทั้งบริษัทและควรพยายามทำทุกสิ่งที่ทำให้กิจกรรมดำรงอยู่ และจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางความก้าวหน้า สิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ QC ไม่ใช่เป็นการเริ่มต้น แต่เป็นการรักษากิจกรรมให้ดำเนินต่อไป

3.5 จัดให้มีการสัมมนาเรื่อง QCC ทั้งบริษัทเพื่อให้เป็นที่สามารถเผยแพร่ผลงานได้ การนำเสนอในการสัมมนาของ QCC เป็นวิธีที่ทำให้มั่นใจว่ากลุ่ม QCC ได้สรุปผลของกิจกรรมสะท้อนว่าอะไรทำได้ดี อะไรทำได้ไม่ดี และรวบรวมผลที่ได้สำหรับกิจกรรมในอนาคต กลุ่ม QCC ที่ประสบความสำเร็จมากจะภาคภูมิใจในการรายงานผลและสิ่งนี้จะเป็นแนวทางศึกษาที่ดีสำหรับพื้นที่ทำงานอื่น ๆ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และ ผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ (2543, หน้า 17) กล่าวว่า ในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงได้นั้น จะต้องมีเครื่องมือช่วยในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ จะสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็น 2 รูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข เครื่องมือที่ใช้คือ “เครื่องมือ 7 อย่างของคิวซี และ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ได้เป็นตัวเลข เครื่องมือที่ใช้คือ “เครื่องมือใหม่ 7 อย่างของคิวซี

เครื่องมือ 7 อย่างของคิวซี สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

(1) ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (Check Sheet) คือ ตาราง แผนผัง หรือรายการที่มีการออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูลหรือตัวเลข แต่เพื่อความสะดวกมักจะออกแบบเพื่อให้สามารถใช้การ “ขีด” (/) ลงในใบตรวจสอบเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายและนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

(2) กราฟรูปแบบต่าง ๆ (Graph) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการแสดง หรือแปลข้อมูลเป็นภาพที่เห็นได้ชัดและเข้าใจง่าย อาจเป็นกราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลม เป็นต้น เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ขั้นสูงต่อไป โดยใช้อธิบายผลหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยกราฟที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ควบคุมการทำงานและใช้บันทึกข้อมูลที่เก็บได้

(3) ผังพาเรโต (Pareto Diagram) คือ แผนภูมิที่ใช้สำหรับตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานหรือโรงงาน ว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด และรอง ๆ ลงไปตามลำดับ โดยนำปัญหาหรือสาเหตุเหล่านั้นมาจัดหมวดหมู่หรือแบ่งแยกประเภทแล้วเรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อย โดยการแสดงขนาดความสำคัญมากน้อยด้วยกราฟแท่งและแสดงค่าสะสมด้วยกราฟเส้น

(4) ผังแสดงเหตุและผล หรือ ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) คือ แผนภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Effect) กับสาเหตุ (Causes) ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น ๆ โดยมากมักจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา หรือผลลัพธ์ที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้กำหนดเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่สาเหตุ

(5) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) คือ แผนภูมิที่เขียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากข้อกำหนดทางด้านเทคนิคที่ระบุถึงคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนด แสดงให้เห็นถึงขอบเขตในการควบคุมทั้งขอบเขตบนและขอบเขตล่าง เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดที่มีปัญหาหรือมีข้อบกพร่องในกระบวนการผลิต

(6) ฮิสโตแกรม (Histogram) คือ กราฟแท่งชนิดหนึ่งซึ่งแสดงถึงการกระจายความถี่ของข้อมูล (แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่) ซึ่งมีแนวโน้มนู่ศูนย์กลางที่เป็นค่าสูงสุด แล้วกระจายลดหลั่นลง

ไปตามลำดับ เพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบการกระจายของข้อมูลและแนวโน้มใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

(7) ผังสหสัมพันธ์ หรือ ผังการกระจาย (Scatter Diagram) คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการผลิต ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงสถิติจึงสามารถหาสหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทั้งสองได้จากแผนผังการกระจายนี้ เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการควบคุมกระบวนการให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด

สรุปได้ว่า เครื่องมือทางคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทุกองค์การจะต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์การทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นการป้องกันการเกิดปัญหาและลดความผิดพลาดจากการสูญเสียจากการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้เกิดการควบคุมคุณภาพ ดังนั้นในแต่ละองค์การจะต้องศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมกับองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม

แนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการ

มนัสสินธ์ บุญยพรรณ (2536, หน้า 16) กล่าวว่า ความต้องการเป็นความประสงค์ ความอยากได้ความปรารถนาหรือขาดสมดุลที่จะกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสวงหา และดำเนินวิธีการเพื่อให้ได้มา ถ้าหากไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสม จะเกิดความคับข้องใจไม่สามารถปรับตัวได้ หรืออาจทำให้ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ดังนั้นความต้องการจึงเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการเพื่อดำรงชีวิตอยู่

ยุทธวรณ์ ภัทรเลาะห์ (2533, หน้า 10) กล่าวถึงธรรมชาติของความต้องการว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดกิจกรรมเพื่อให้บริการนั้น โดยทั่วไปแล้วควรจะได้มีการสำรวจความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน และจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้ และแม้ว่าแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่แตกต่างกันตามสภาพของบุคคลก็ตาม ถ้าได้มีการศึกษาวิเคราะห์แล้วก็จะทำให้การบริการเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

ปรีดี โชติช่วง (2535, หน้า 106) ได้สรุปความหมายของความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ไว้ดังนี้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมคือ การค้นปัญหาและ

ข้อบกพร่องของมนุษย์ ถ้าสามารถทำให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้าใจถึงความสมบูรณ์พร้อมได้เพื่อใช้ในการวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาให้มนุษย์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กมล อุดลพันธ์ (2527, หน้า 106) ได้กล่าวว่า หมายถึงอุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่การฝึกอบรมไม่อาจจะแก้ปัญหานั้นได้ เราไม่เรียกว่า ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม แต่อาจจะเป็นความจำเป็นความต้องการในอันที่จะต้องแก้ไขระเบียบ หรือซื้อเครื่องมือใหม่เพื่อทดแทนของเก่าที่บอบสลาย

เดชา แก้วชาตุศิลป์ (2524, หน้า 7) ได้แบ่งความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมได้ 2 ประเภท คือ

(1) ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา หรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ และความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ขณะนั้น

(2) ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรค ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถดีสำหรับการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงาน หรือเป้าหมายกับความรู้ ความสามารถและผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

สุนิสา ทนุผล (2536, หน้า 34) ได้กำหนดประเภทความต้องการฝึกอบรมไว้ 2 ประเภทดังนี้

(1) ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (Individual Needs) บุคคลอาจมองไม่เห็นความต้องการของตนเอง บางครั้งเมื่อได้รับมอบหมายให้เข้ารับการฝึกอบรม ก็อาจต่อต้านและมองไม่เห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลอาจเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ และความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันตามลักษณะงานที่ทำ และอาจขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลด้วย

(2) ความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร (Organization Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับปัญหา หรือสถานการณ์ในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งต้องการการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และมักจะเป็นความต้องการที่ไม่ชัดเจน แต่ต้องดำเนินการค้นหา โดยพิจารณาจากปัญหาหรือสถานการณ์ ที่องค์กรประสบอยู่หรือกำลังจะประสบ

วิธีหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชค (2524, หน้า 41-49) และสุนิสา จำปา (2536, หน้า 32-44) ได้สรุปเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่ามี 3 แบบ คือ

(1) การสังเกต เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริง โดยการเฝ้ามองจากสถานการณ์ที่แท้จริง โดยไม่ทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว และควรบันทึกพฤติกรรมตามที่ได้เห็นและได้ยินไว้

(2) การสัมภาษณ์ โดยการเข้าไปสนทนาหรือป้อนคำถามให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ควรจดจำคำตอบไว้

(3) การใช้แบบสอบถาม โดยการสร้างแบบสำรวจเพื่อให้บุคคลเป้าหมายเป็นผู้ตอบ
ประหยัด จีรวรพงศ์ (2548, หน้า 16) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

(1) การสังเกต ได้แก่ การสังเกตความเปลี่ยนแปลงของระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ว่ามี ปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรบ้างที่จะต้องใช้วิธีการอบรมแก้ไข

(2) การสัมภาษณ์ ได้แก่ การสนทนาซักถามปัญหากับหัวหน้าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานและ สังคมแวดล้อม ตามรายการที่เตรียมไว้เป็นแนวทางสัมภาษณ์

(3) การสอบถาม โดยการใช้แบบสำรวจที่สร้างขึ้น เพื่อเอาข้อมูลมาวิเคราะห์ตามต้องการ

(4) การศึกษาแผนงาน คือ การศึกษานโยบายและแผนงานจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็น ข้อมูลปรับปรุงโครงการฝึกอบรม

บทบาทพระสงฆ์กับการจัดฝึกอบรมปฏิบัติธรรมในวัด

พระมหาวิชัย ขติชโย (2551, หน้า 58-66) มหาเถรสมาคมให้การส่งเสริมสนับสนุนให้วัดทั่วประเทศจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดขึ้น เพื่อรองรับประชาชนพุทธบริษัทที่สนใจใคร่ ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนา โดยมุ่งให้แต่ละคณะสงฆ์จังหวัดควรมีสถานักปฏิบัติ ธรรมประจำจังหวัดที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในด้านการฝึกอบรมสมถกัมมัฏฐานหรือวิปัสสนา

กัมมัญฐาน อย่างน้อย 1 แห่ง ต้องดำเนินการตามความในข้อ 5 แห่งระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พ.ศ. 2543 ซึ่งระบุไว้ว่า

“การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ให้เจ้าคณะจังหวัด เป็นประธานคณะกรรมการจัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด คัดเลือกวัดที่เหมาะสม ให้เจ้าอาวาสวัดที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ยื่นหนังสือขอจัดตั้งตามแบบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เสนอคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด พิจารณาแล้วให้ประธานคณะกรรมการรายงานเสนอเจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่พิจารณาเสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาอนุมัติ เพื่อมีพระบัญชาการตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และจัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม” เป็นการดำเนินการ โดยเฉพาะของเจ้าคณะปกครองฝ่ายสังฆ ในนามของคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด ผ่านไปเป็นเวลา 6 ปี แต่สถานการณ์การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดกลับไม่เพิ่มขึ้นเพื่อให้การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงกำหนดขั้นตอนเสนอเรื่องขอจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เจ้าคณะจังหวัด จัดประชุมคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดคัดเลือกวัดที่เหมาะสม แล้วแจ้งเจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกทราบ

ขั้นตอนที่ 2 เจ้าอาวาสวัดที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดยื่นหนังสือขอจัดตั้งต่อคณะกรรมการจัดตั้งตามแบบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าคณะจังหวัด ประธานคณะกรรมการจัดตั้ง รายงานเสนอเจ้าคณะภาคตามแบบที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าคณะภาคพิจารณาลงนามเสนอความเห็นและรายงานเสนอเจ้าคณะใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 เจ้าคณะใหญ่พิจารณาลงนามเสนอความเห็น นำเข้าที่ประชุมมหาเถรสมาคมด้วยตนเองในฐานะกรรมการมหาเถรสมาคมโดยตำแหน่ง หรือส่งเรื่องโดยตรงให้สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ หรือส่งเรื่องคืนให้เจ้าคณะจังหวัดดำเนินการจัดตั้งให้สำนักงาน

พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดทำวาระเพื่อนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณา
อนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 เลขานุการมหาเถรสมาคมนำเสนอที่ประชุมมหาเถรสมาคมพิจารณามีมติ
อนุมัติจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 7 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จัดทำมติมหาเถรสมาคมแจ้งให้เจ้าคณะ
จังหวัดทราบ และขึ้นทะเบียนเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 8 เจ้าคณะจังหวัดแจ้งเจ้าอาวาสวัดที่เป็นสถานที่จัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำ
จังหวัดทราบเพื่อดำเนินกิจกรรมจัดการศึกษาปฏิบัติธรรมให้แก่พุทธบริษัทต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดสรร
งบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรมมหาเถร
สมาคมปกครองดูแลคณะสงฆ์ วัดเป็นเสมือนนิติบุคคลตามกฎหมายมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด มี
พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่
ในการปฏิบัติภารกิจของมหาเถรสมาคมในมาตรา 15 และเจ้าอาวาสในมาตรา 37

พระสงฆ์มีภารกิจสำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

(1) งานปกครองสงฆ์ ผู้บริหารคณะสงฆ์คณะสงฆ์ส่วนกลาง มี เจ้าคณะใหญ่ คณะสงฆ์
ส่วนภูมิภาค 18 ภาค ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล ต่างเล็งเห็นความสำคัญและส่งเสริม
การปฏิบัติธรรม

(2) งานศาสนศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาปริยัติธรรมแผนกธรรม แผนกบาลีและพระ
ปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และการศึกษาปฏิบัติธรรมด้วย

(3) งานเผยแผ่ศาสนธรรม เป็นการเผยแผ่ศาสนธรรม จัดโครงการปฏิบัติธรรม ให้แก่
หน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล การอบรมจริยธรรมนักเรียน ข้าราชการและประชาชน การ
อบรมครูจริยศึกษา การส่งเสริมหน่วยเผยแผ่ศีลธรรม การปฏิบัติธรรมจึงเป็นการเผยแผ่ศาสน
ธรรมอีกด้านหนึ่งด้วย

(4) งานศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วไป ประกอบด้วย ศูนย์
การศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และโรงเรียนราษฎร์
สงเคราะห์ที่วัดสนับสนุน รวมทั้งจัดสำนักปฏิบัติธรรมแก่พุทธศาสนิกชน

(5) งานสาธารณูปการ เป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาวัด ด้านอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมของวัดเพื่อเอื้อประโยชน์ตามภารกิจของวัดด้านอื่นๆ การปฏิบัติธรรมมีความสำคัญสำหรับพุทธศาสนิกชน วัดในปัจจุบันจึงต้องพัฒนางานสาธารณูปการต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติธรรม

(6) งานสาธารณสงเคราะห์ เป็นงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์ชุมชนและสังคมมีวัดและพระภิกษุเป็นแกนนำ เช่น การบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนและอุปสมบทพระภิกษุ การปฏิบัติธรรมเป็นของเก่าของพระ แต่อาจเป็นของใหม่สำหรับพุทธศาสนิกชน พระสงฆ์ต้องเป็นทั้งแกนนำในการจัดอบรมการปฏิบัติ และเป็นผู้นำในการอบรมการปฏิบัติธรรม

การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมในวัด

การจัดการอบรมปฏิบัติธรรมเป็นภาระหนึ่งของพระสงฆ์ มหาเถรสมาคม ใช้อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 15 ออกระเบียบส่งเสริมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด เพื่อรองรับประชาชนพุทธบริษัทที่สนใจใคร่ปฏิบัติธรรมด้วยการฝึกสมาธิเจริญวิปัสสนาอันเป็นการรักษาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา โดยมีคณะกรรมการจัดตั้งสำนักปฏิบัติประจำจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยเจ้าคณะจังหวัด เป็นประธานคณะกรรมการ รองเจ้าคณะจังหวัด เป็นรองประธานคณะกรรมการ เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอของจังหวัดนั้นเป็นกรรมการ โดยมีเจ้าคณะใหญ่เป็นประธานที่ปรึกษา เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เป็นที่ปรึกษาคณะสงฆ์จังหวัดการจัดการอบรมปฏิบัติธรรมจัดเป็นการศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม เพราะมีทั้งการถ่ายทอดความรู้ธรรมะ การฝึกอบรมจิตใจ เห็นธรรมะตามความเป็นจริง การสืบต่อปฏิบัติตามพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า การสร้างสรรค์จรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการทางพระพุทธศาสนา ผู้ปฏิบัติได้องค์ความรู้อันเกิดจากการปฏิบัติการจัดการอบรมปฏิบัติธรรม ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนสามารถให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งสามารถจัดได้ในทุกระดับการศึกษาเพื่อเป็นการศึกษาพื้นฐาน และสามารถผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยวัดจัดเป็นสำนักปฏิบัติธรรมจัดการอบรมปฏิบัติธรรมให้การศึกษาและปฏิบัติตามพระสัทธรรม

หลักการจัดการอบรมการปฏิบัติธรรม

การปฏิบัติธรรมเป็นการศึกษาธรรมฝึกฝนอบรมจิตของตนเอง เพื่อตัดละกิเลสค้นหาเห็นธรรมถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดชีวิตตราบเท่าที่เรายังต้องเวียนว่ายอยู่ในวัฏสงสารด้วยจุดมุ่งหมาย คือ พระนิพพาน การปฏิบัติธรรม สอดคล้องกับ มาตรา 8 ที่ระบุว่า “เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ มีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง” การศึกษาในทางพระพุทธศาสนามีหลักการศึกษาดตามศีล สมาธิ ปัญญา มีหลักการการปฏิบัติที่ชัดเจนดังที่ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น มหาสติปัฏฐานสูตร วินิตวัตถุ นิคัณฐสูตร หรือในคัมภีร์ปกรณ์วิเสสวิสุทธิมรรค จุดประสงค์ก็เพื่อผู้ศึกษาปฏิบัติเกิดปัญญาญาณเห็นแจ้งตามความเป็นจริง ดังมาตรา 22 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ”

มหาเถรสมาคม คณะสงฆ์ วัด เป็นสถาบันศาสนา ร่วมกับองค์กรของรัฐ คือ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สามารถร่วมมือกันจัดตั้งและบำรุงสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัด และสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของประชาชน ตามมาตรา 12 และสามารถจัดการศึกษาอบรมปฏิบัติธรรมแก่พุทธศาสนิกชนได้ รวมทั้งแก่สถานศึกษาและศูนย์การเรียนรู้ที่สนใจ ตามมาตรา 18

การได้รับสิทธิประโยชน์จากการสนับสนุนของรัฐ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยกองพุทธศาสนศึกษา จัดสรรงบประมาณอุดหนุนประจำปี ตามโครงการเงินอุดหนุนการดำเนินงานสำนักปฏิบัติธรรม เมื่อจัดตั้งเป็นสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดแล้ว ตามมาตรา 14 ตามสิทธิขององค์กร

การอบรมปฏิบัติธรรม มีรูปแบบการจัดการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ คือ จัดเป็นหลักสูตร มีตัวอย่าง คือ บทเรียนปฏิบัติธรรมในชั้นเรียนบทเรียนศีลธรรมในวิชาสังคมศึกษาในทุกระดับการศึกษา ในมหาวิทยาลัยสงฆ์ก็จัดเป็นวิชาธรรมภาคปฏิบัติ จัดเป็นหลักสูตรในการศึกษาระดับปริญญาโท คือ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิปัสสนากาวนา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม การศึกษานอกระบบ คือ จัดอบรมปฏิบัติธรรมเป็นระยะๆ ตามช่วงเวลา และการศึกษาตามอัชฌาศัย คือ เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าปฏิบัติได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการ ดังมาตรา 15 และสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง

สามารถแบบก็ได้ ตามศักยภาพขององค์กร และเป็นไปตามมาตรา 23 คือ เพราะได้รับการอบรม ปฏิบัติธรรมจึงเกิดความรู้คู่คุณธรรม ผู้ปฏิบัติธรรมตามความเป็นจริง ผิดคน ได้ธรรมทำให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

การปฏิบัติธรรมมีกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการ การสาธิตการปฏิบัติ การบรรยายธรรม การสอบ-ส่งอารมณ์ ปรับอินทรีย์ มีเนื้อหาตามหลักมหาสติปัฏฐานสูตร ใช้หลักการ กำหนดรู้ด้วยอาตาปี สติมา สัมปะชาโน ปฏิบัติจดจ่อ ติดต่อ ต่อเนื่อง จนเกิดปัญญาเห็นแจ้ง สภาวะธรรมตามความเป็นจริง มีการจัดสถานที่ปฏิบัติธรรมให้สัปปายะ จัดบริการสื่อมีหนังสือสวดมนต์ วิทยุทัศน์สาธิตการปฏิบัติ หนังสือคู่มือการปฏิบัติธรรมไว้ให้ศึกษา เป็นไปตามมาตรา 24 ที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ในการจัดการอบรมปฏิบัติได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นประเมินผลก่อนและหลังการปฏิบัติ ก่อนการปฏิบัติสอบถาม เรื่อง ข้อมูลทั่วไป ความคิดเห็นด้านต่างๆ ก่อนเข้ารับการอบรมของผู้เข้าปฏิบัติธรรม มีความพร้อมของสถานที่และความพร้อมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติความคิดเห็นหรือคาดหวังอื่นๆ และหลังปฏิบัติธรรมสอบถาม เรื่อง ข้อมูลทั่วไป ความคิดเห็นต่างๆ หลังเข้ารับการอบรมของผู้เข้าปฏิบัติธรรม มีความพึงพอใจ สถานที่ บุคคล หลักสูตรการอบรม สิ่งแวดล้อม สัปปายะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมปฏิบัติธรรม ปัญหาอุปสรรค ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อการฝึกปฏิบัติธรรมและจัดการอบรมติดต่อกันไปแก่ผู้สนใจ การปฏิบัติ ตามมาตรา 26 ที่ให้สถานศึกษาจัดประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของการเรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษารวมทั้งการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อและนำผลการประเมินผู้เรียนดังกล่าว มาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รักนิธนา ทับทิมไสย (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การตัดสินใจเข้าปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรีของพุทธศาสนิกชน อายุระหว่าง 20 – 70 ปี พบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20 ปี – 30 ปี ระดับการศึกษา ปริญญาตรี อาชีพรับราชการ/พนักงาน รายได้ระหว่าง 10,001 – 12,500 บาท มีสถานภาพสมรสแล้ว

(2) การตัดสินใจด้านสถานที่ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการตัดสินใจในระดับมาก พบว่า ด้านห้องน้ำ ห้องสุขา มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพุทธศาสนิกชนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านที่พักอาศัย ด้านสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ด้านสถานที่รับประทานอาหาร ด้านสถานที่จอดรถ และด้านห้องปฏิบัติธรรม

(3) การตัดสินใจในด้านการอำนวยความสะดวก พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการตัดสินใจในระดับมาก พบว่า ด้านการต้อนรับ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพุทธศาสนิกชนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการดูแลเอาใจใส่ของบุคลากรภายในวัด ด้านการให้ข้อมูล และด้านการความปลอดภัย มีอิทธิพลน้อยที่สุด

(4) การตัดสินใจเจ้าหน้าที่ต่อคุณภาพของการให้บริการ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการตัดสินใจในระดับมาก พบว่า การรับเรื่อง การให้คำแนะนำ ติดตามตามความต้องการ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสูง รองลงมาคือ บริการด้วยความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสอบถามข้อมูลตามความต้องการของท่านอย่างครบถ้วน การกระตือรือร้นช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตรงตามความต้องการของท่าน

(5) การเปรียบเทียบการตัดสินใจไปปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และสถานภาพ พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีการตัดสินใจเพื่อไปปฏิบัติธรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(6) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการตัดสินใจไปปฏิบัติธรรมกับส่วนกับปัจจัยด้านสถานที่ด้านการอำนวยความสะดวก ในภาพรวมไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวันของพุทธศาสนิกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนด้านเจ้าหน้าที่ต่อคุณภาพการให้บริการ มี

อิทธิพลต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติธรรมที่วัดอัมพวันของพุทธศาสนิกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พระณัฐเสถียร อธิญาโณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการบวชเนกขัมมะของพุทธศาสนิกชน: ศึกษากรณี วัดนครป่าหมาก เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า

(1) ความเป็นมาของการบวชเนกขัมมะมีความเป็นมายาวนานตั้งแต่สมัยที่พระพุทธเจ้าเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ทรงบำเพ็ญบารมีอยู่จนนับชาติไม่ถ้วน จนได้ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าแล้วออกเผยแผ่ประกาศพระศาสนา จนมีสาวกผู้รู้ตาม และออกบวชปฏิบัติตาม การบวชเนกขัมมะ คือ การออกจากกาม การไม่ติดอยู่ในกาม การอยู่ในที่สงัด ความเป็นอิสระจากนิเวศเครื่องขวางกั้นความดีทั้งหลาย เป็นข้อปฏิบัติที่สำคัญสำหรับบุคคลผู้มีจิตใจมองเห็นโทษ หรือเบื่อหน่ายในเรื่องของกามคุณและโทษแห่งการอยู่ครองเรือน ที่ยังต้องเกี่ยวข้องกับกามคุณและอกุศลกรรมทั้งหลาย ส่วนรูปแบบของการบวชเนกขัมมะที่เข้าใจและนิยมกันในปัจจุบัน คือ การนุ่งขาวห่มขาว การไม่โกนผม และการถือศีล 8

(2) แนวความคิดและทฤษฎีในการตัดสินใจนั้น มาจากความรู้และข้อมูลที่ได้รับเป็นส่วนใหญ่แล้วทำให้มีการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับแนวความคิดในการตัดสินใจบวชเนกขัมมะ มีผลมาจากการประชาสัมพันธ์ทางด้านต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และ แนวความคิดที่สำคัญที่สุดคือแนวความคิดส่วนบุคคลในด้านความเชื่อว่าการบวชเป็นการสร้างบุญกุศลและเสริมสร้างบารมีให้ตนเอง ทศนคติที่เกี่ยวกับระดับการตัดสินใจของผู้บวชเนกขัมมะเป็นทศนคติในด้านบวกและทศนคติด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการตัดสินใจเข้ามาบวชมากที่สุด และด้านที่มีผลมากที่สุดคือ ชื่อเสียงของผู้ดำเนินโครงการ และชื่อเสียงของสำนักปฏิบัติธรรม และด้านความเชื่อว่าการบวชจะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์ มีผลต่อระดับของการตัดสินใจของผู้บวชเนกขัมมะ

(3) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตัดสินใจบวชเนกขัมมะ ศึกษากรณีวัดนครป่าหมาก เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 185 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 92.50 ส่วนเพศชายมีจำนวนเพียง 15 คน หรือร้อยละ 7.50 โดยส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป คือมีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 มีอาชีพรับจ้างจำนวน 95 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 47.50

รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 ส่วนสี่หรือปัจจัย เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจบวชเนกขัมมะพบว่า เพศหญิง ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย และมีอาชีพรับจ้าง จะทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบวชเนกขัมมะจากสื่อ ประเภทป้ายโฆษณามากที่สุด

(4) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยมีผลต่อการตัดสินใจในการบวชเนกขัมมะของพุทธศาสนิกชน ศึกษากรณีวัดนครป่าหมาก เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่า พุทธศาสนิกชนผู้บวชเนกขัมมะที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีการตัดสินใจบวชเนกขัมมะไม่แตกต่างกันส่วนอาชีพ รายได้ ต่อเดือนส่งผลให้มีการตัดสินใจบวชเนกขัมมะที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจบวช เนกขัมมะ มากที่สุด คือ มีความศรัทธาเชื่อมั่นในชื่อเสียงของผู้ดำเนินโครงการบวชหรือชื่อเสียง ของทางวัดมากที่สุดส่วนทัศนคติเกี่ยวกับประโยชน์การบวชเนกขัมมะ 3 อันดับแรก คือ เห็นว่าทำ ให้ได้บำเพ็ญเนกขัมมะบารมี รองลงมา คือ ทำให้ได้ฟังหลักธรรมจากครูบาอาจารย์ ทำให้เกิด ศรัทธาในพระพุทธศาสนามากขึ้น โดยมุ่งเน้นเพื่อบำเพ็ญเนกขัมมะบารมี เพื่อศึกษาเรียนรู้หลักธรรม และนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตก่อให้เกิดความสงบร่มเย็นในจิตใจ และเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจาก ความทุกข์

อาทิตย์ ตั้งใจทำ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติธรรมของ พุทธศาสนิกชน: กรณีศึกษาวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้มาปฏิบัติธรรม ณ วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-39 ปี สถานภาพ โสด ระดับการศึกษา ปริญญาตรีขึ้นไป อาชีพทำงาน เอกชน / รับจ้าง รายได้ต่อเดือนมากกว่า 10,000 บาท ภูมิลำเนา จากต่างจังหวัดมีประสบการณ์ในการปฏิบัติธรรม สุขภาพเกือบทั้งหมดแข็งแรง ลักษณะในการมา ปฏิบัติธรรม มาลำพังคนเดียว และมาปฏิบัติธรรม เป็นครั้งแรก การศึกษาสื่อธรรมะจากสื่อหนังสือ หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ เกี่ยวกับธรรมะระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติธรรม ณ วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยมีองค์ประกอบ แรงจูงใจภายในอยู่ในระดับปานกลางและ แรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจในการปฏิบัติธรรมภายในซึ่งประกอบด้วย ด้านความต้องการความมั่นคงและ ปลอดภัย ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการได้รับเกียรติและภาคภูมิใจและความ ต้องการบรรลุ สัจการแห่งตน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติธรรมภายนอก

ได้แก่ ด้านอาหารเป็นที่สบาย บุคคลเป็นที่สบายและ อริยาบถเป็นที่สบาย อยู่ในระดับมาก ส่วนด้าน ที่พักอาศัยสบาย อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติธรรมโดยรวม คือ อาชีพ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจฯ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ภูมิฐานะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติธรรม สุขภาพ ลักษณะในการมาปฏิบัติธรรม การศึกษาสื่อ ธรรมะ ความถี่ในการเข้าปฏิบัติธรรม ณ วัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี

เนตรนภา เหลืองสอาด (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนและการจัดการเพื่อ พัฒนาการท่องเที่ยวด้านจิตวิญญาณ ในจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า วัดใหม่เจริญผลมีสถานที่ปฏิบัติ ธรรมที่สงบและร่มรื่น วัดมโนธรรมารามมีทรัพยากรการท่องเที่ยวด้านประวัติศาสตร์ โบราณสถาน และโบราณวัตถุ วัดท่าเสาตั้งอยู่ติดกับแม่น้ำท่าสาบเป็นสถานที่ที่มีความร่มรื่นในการปฏิบัติธรรม วัด สุนันทวนารามเป็นวัดป่า มีพระอาจารย์ชาญ์ปุ่นเป็นผู้สอนธรรมะ มีธรรมชาติที่เงียบสงบ จาก การศึกษาการจัดการของเจ้าของสถานที่ พบว่า มีการวางแผนจัดทำตารางการปฏิบัติธรรมเป็น ระยะเวลา 3 วัน 5 วัน และ 9 วัน ซึ่งกิจกรรม ได้แก่ การปฏิบัติธรรมและฟังธรรม โดยส่วนมากจะมี การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ที่มาปฏิบัติธรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการด้านบรรยากาศสงบ ร่ม รื่นและบุคลากรที่ให้คำแนะนำที่ดีระดับมากที่สุด และต้องการมีการคมนาคมที่สะดวกระดับมาก ส่วนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติธรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจด้านกิจกรรมการสวดมนต์ ไหว้พระ การรักษาศีล 5 และศีล 8 ระดับมากที่สุด และความพึงพอใจด้านการบริการ เกี่ยวกับที่พัก อาหารและห้องสุขาในระดับมาก แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวด้านจิตวิญญาณ ในจังหวัด กาญจนบุรี ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้ วิสัยทัศน์ เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวด้านจิตวิญญาณ ระดับประเทศ ภารกิจ ส่งเสริมการปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด พัฒนาการท่องเที่ยวด้าน จิตวิญญาณให้เป็นที่น่าสนใจแก่นักท่องเที่ยว ทั้งสำหรับชาวไทยและชาวต่างชาติ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาการปฏิบัติธรรมให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป 2) สร้างศูนย์การศึกษาด้านการปฏิบัติ ธรรม 3) พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวด้านจิตวิญญาณเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยว 4) สร้างสื่อด้าน การประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัย 5) ส่งเสริมให้ประชาชนหันมาสนใจการเข้าวัดเพื่อการปฏิบัติธรรม มากขึ้น และ 6) เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปฏิบัติธรรมสำหรับชาวต่างชาติ