

PPM2211 การจัดการองค์การคุณภาพ

อาจารย์ ดร.ภูติศ นอขุนทด

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คุณภาพกับองค์กร

การบริหารคุณภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น
เป็นแผน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นต้น

ประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

การวางแผนเพื่อคุณภาพ

การออกแบบองค์กรเพื่อคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์กรเพื่อคุณภาพ

ภาวะผู้นำเน้นคุณภาพ

การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน

หน้าที่ทางการบริหารอันดับแรกเป็นเรื่องของการวางแผน ซึ่งการวางแผนเป็นเรื่องของการคิดในปัจจุบันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำในอนาคต การวางแผนจะให้ทิศทาง (Direction) สำหรับองค์กร เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ถ้าองค์กรวางแผนผิดพลาดย่อมหมายถึงการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ และทำให้องค์กรไม่บรรลุประสิทธิผล

การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM) ต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผน

Ivancevich
และคณะ

ความจำเป็นต้องมีการวางแผน

- ความต้องการลดเวลาในการตัดสินใจ เพราะสิ่งต่างๆ กำหนดอยู่ในแผน
- ความต้องการให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องการให้มีการประสานงานในระดับระหว่างประเทศ องค์กรต้องใช้เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- การแข่งขันระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น แรงกดดันดังกล่าวทำให้องค์กรต้องวางแผนเพื่อสร้างคุณภาพในผลิตภัณฑ์หรือบริการของตน

ผู้รับผิดชอบวางแผนเพื่อคุณภาพ

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (**classical strategic planning**) ฝ่ายบริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนงานต่างๆ ต้องนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามพันธกิจ(**mission**) วัตถุประสงค์(**objective**) และกลยุทธ์ขององค์กร (**organizational strategies**)

ผู้รับผิดชอบวางแผนเพื่อคุณภาพ

สำหรับองค์กรที่เน้นคุณภาพต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบกระจายอำนาจ โดยฝ่ายบริหารระดับสูงพัฒนาพันธกิจขององค์กร

แผนงานพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านคุณภาพ พร้อมทั้งนำเป้าหมายและกลยุทธ์ไปใช้

องค์กรที่เน้นคุณภาพต้องสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการวางแผนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

ประเภทของแผนคุณภาพ

แผนมีความแตกต่างกันไปตามขอบเขต รายละเอียด กรอบเวลา และระดับของการนำไปใช้

- ขอบเขตของแผน หมายถึง ภายในแผนคุณภาพประกอบด้วย กิจกรรมด้านคุณภาพอะไรบ้าง
- รายละเอียด หมายถึง ภายในแผนคุณภาพมีองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด
- กรอบเวลา หมายถึง ภายในแผนคุณภาพกำหนดช่วงระยะเวลายาวนานเพียงใด
- ระดับของการนำไปใช้ หมายถึง แผนคุณภาพนำไปใช้ในระดับใดขององค์กร

แผนกลยุทธ์ (strategic plan)

ลักษณะของแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว มีความสลับซับซ้อน เป็นแผนที่ชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งขององค์กรที่เป็นอยู่ จุดที่องค์กรต้องการไปถึง โดยกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ

แผนยุทธวิธี (tactical plan)

ลักษณะของแผนยุทธวิธีเป็นแผนระยะกลาง โดยกำหนดเป้าหมายและทิศทางในระยะกลาง ในขอบเขตเฉพาะ เช่น การตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ แผนยุทธวิธีมุ่งไปที่ขอบเขตเฉพาะขององค์กรว่ามีกิจกรรมอะไรที่เหมาะสม

แผนปฏิบัติการ (operational plan)

ลักษณะของแผนปฏิบัติการเป็นแผนระยะสั้น มีลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (objective) และวัดผลหรือผลที่ได้ (outcomes)

ประเภทของแผน

ลักษณะของแผน	ประเภทของแผน		
	แผนกลยุทธ์	แผนยุทธวิธี	แผนปฏิบัติการ
รายละเอียด	ทั่วไป	อยู่ในระดับกลาง	เฉพาะ
กรอบเวลา	ระยะยาว (3-10 ปี)	ระยะกลาง (1-3 ปี)	ระยะสั้น (0-1 ปี)
ระดับที่นำไปใช้	ระดับองค์กร	ระดับองค์กรและระดับแผนกงาน	ระดับแผนกงาน

กระบวนการวางแผนด้านคุณภาพ ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์สภาพล้อม
- การกำหนดพันธกิจด้านคุณภาพ
- การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ
- การกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพเชิงกลยุทธ์
- การกำหนดแผนด้านการกระทำด้านคุณภาพ
- การนำกลยุทธ์ด้านคุณภาพไปใช้
- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ

การวิเคราะห์สภาพล้อม

- เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
- เพื่อค้นหาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการ SWOT analysis (Strengths and Weakness Opportunities and Threats)

SWOT ANALYSIS

STRENGTHS

ความได้เปรียบ
ความแตกต่าง
จุดขาย
ทักษะต่างๆ
ปัจจัยอื่นๆ

OPPORTUNITIES

การพัฒนา
ผลประโยชน์
โอกาสดี ๆ
พฤติกรรมคนอื่น
ปัจจัยอื่นๆ

WEAKNESSES

ข้อจำกัด
สิ่งที่ขาด
ปัญหา
จุดด้อย
ปัจจัยอื่นๆ

THREATS

ปัญหาภายนอก
อุปสรรค
คู่แข่ง
เทรนด์ด้านลบ
ปัจจัยอื่นๆ

	ข้อดี	ข้อเสีย
ภายใน	S	W
ภายนอก	O	T

ผู้วางแผนจะต้องพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

- ประเด็นเชิงกลยุทธ์ทั่วไป – ประเด็นในระดับมหภาค เช่น แนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรม ความต้องการแรงงาน กฎหมายประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และประเด็นด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น
- จากแผนเชิงปฏิบัติการทำให้ผู้วางแผนต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ผลการปฏิบัติงาน สภาพภาพแรงงาน ประเด็นด้านแรงงาน(การฝึกอบรม) เป็นต้น

พันธกิจด้านคุณภาพ

- องค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาพันธกิจด้านคุณภาพ ซึ่งพันธกิจจะช่วย
ให้คนในองค์กรได้เข้าใจทิศทางขององค์กร และอะไรคือสิ่งสำคัญที่ฝ่าย
บริหารต้องดำเนินการ
- พันธกิจด้านคุณภาพต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สั้น ชัดเจน และ
กระชับได้ใจความ ทำให้คนในองค์กรเข้าใจ
- พันธกิจ หมายถึง เหตุผลหรือความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรของ
ตนเองแตกต่างจากองค์กรอื่น

การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ

ความรับผิดชอบประการหนึ่งของฝ่ายบริหาร คือการกำหนดนโยบาย นโยบายควรสัมพันธ์กับพันธะผูกพัน และความเชื่อในปรัชญา หลักการ และ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับคุณภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY

วิสัยทัศน์

ผู้นำการสร้างมืออาชีพ
เพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

A leader in producing
professionals for sustainable
society development

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล
3. วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
4. สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

อัตลักษณ์

เชี่ยวชาญวิชาการ ชำนาญวิชาชีพ
เป็นดวงประทีปให้สังคม

เอกลักษณ์

ผลิตบุคลากรมืออาชีพ

ค่านิยมหลัก

RISE : Resilience, Integrity, Social Responsibility, Excellence

R | Resilience

ความสามารถในการปรับตัว

I | Integrity

ศักดิ์ศรี

S | Social
Responsibility

ความรับผิดชอบต่อสังคม

E | Excellence

ความเป็นเลิศมืออาชีพ

วัฒนธรรมองค์กร

Smart
สง่างาม

S

Sincerity
ความจริงใจ

S

Responsibility
ความรับผิดชอบต่อสังคม

R

Unity
ความเป็นหนึ่งเดียว

U

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่

ผลิตบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการพัฒนา
กำลังคนให้มีความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่

พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้
และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่

วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติ
และระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่

สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ
เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ



วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง

ปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ปรัชญา

การศึกษาเพื่อปวงชน เปี่ยมล้นด้วยปัญญา Education for All Full of Wisdom

วิสัยทัศน์

วิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพทางการเมือง การปกครอง การบริหารงานภาครัฐ และกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม

พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ พัฒนาหลักสูตร ระบบการเรียนการสอนให้เป็นมาตรฐาน เสริมสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักศึกษา
- 2) วิจัยและสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมที่มีคุณภาพ สู่การพัฒนาชุมชนและสังคม ทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติ
- 3) ให้บริการวิชาการทางด้าน การปกครอง การบริหารงานภาครัฐ และกฎหมาย แก่ชุมชนและสังคม
- 4) อนุรักษ์ ส่งเสริม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สืบสาน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและค่านิยมอันดีงามของไทยสู่สากล

วัตถุประสงค์

- 1) ผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพทางการเมือง การปกครอง การบริหารงานภาครัฐ และกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม
- 2) ผลิต ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยด้านการเมือง การปกครอง การบริหารงานภาครัฐ กฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ให้บริการทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในทุกๆระดับและทุกกลุ่มเป้าหมาย ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- 4) มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ส่งเสริม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สืบสาน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและค่านิยมอันดีงามของไทยสู่สากล

ลักษณะของนโยบายด้านคุณภาพ

ให้แนวทางชี้แนะว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ มากกว่าชี้แนะว่าต้องทำอะไร

นำไปใช้ในการปฏิบัติงานและประยุกต์ใช้กับงานทั้งหมด

ได้กำหนดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับคุณภาพ

นำไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร

การพัฒนานโยบายจะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

ลูกค้าคือใคร มาจากที่ไหน

ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร และต้องการเมื่อไหร่

คู่แข่งมีความมุ่งมั่นตั้งใจจะทำอะไร และนโยบายด้านคุณภาพเป็นอย่างไร

พันธกิจด้านคุณภาพมีจุดเน้นในเรื่องอะไร

การพัฒนานโยบายด้านคุณภาพ ใครบ้างที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและใครเป็นผู้นำในการพัฒนานโยบายนี้

ผู้ส่งมอบควรเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่

ลักษณะของนโยบายด้านคุณภาพ

ความรับผิดชอบประการหนึ่งของฝ่ายบริหาร คือการกำหนดนโยบาย นโยบายควรสัมพันธ์กับพันธะผูกพัน และความเชื่อในปรัชญา หลักการ และ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับคุณภาพ

การพัฒนาเป้าหมายด้านคุณภาพเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเป็นเป้าประสงค์ ที่ต้องทำให้สำเร็จ

เป้าหมายมีลักษณะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ การกระทำ การวัดผล และความเฉพาเจาะจง (เช่น กำหนดเวลาไว้ชัดเจน)

เป้าหมายพัฒนาขึ้นมาจากสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในอดีต

การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานในอดีตจะนำมาใช้เพื่อประเมินผลเป้าหมายด้านคุณภาพ วิธีการนี้นิยมใช้ในโรงงานผลิตและงานด้านวิศวกรรม แต่ปัจจุบันนิยมใช้ในภาคบริการด้วย อนึ่งการรวบรวมข้อมูลต้องมีความถูกต้องและเชื่อถือได้

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

การกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก (โดยเฉพาะลูกค้า) กับปรัชญาด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายพัฒนาขึ้นมาจากสถานการณ์ต่อไปนี้

3. การกำหนดมาตรฐาน

ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีการกำหนด ซึ่งการกำหนดข้อกำหนดจะทำให้เป็นมาตรฐานที่ต้องทำให้สำเร็จ และเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาให้เป็นเป้าหมายด้านคุณภาพ

4. คู่แข่ง

การประเมินผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทคู่แข่ง และริเริ่มดำเนินการขององค์กรเป็นข้อมูลคุณภาพ

การกำหนดแผนการกระทำด้านคุณภาพ

เป็นการวางแผนด้านกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์แบ่งตามกรอบเวลาและขอบเขต กลยุทธ์พัฒนาขึ้นมาโดยมีกรอบเวลาและขอบเขตกว้างกว่าการกระทำ

แผนการกระทำหรือกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้มั่นใจแผนด้านคุณภาพได้ถูกนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง

การนำกลยุทธ์ด้านคุณภาพไปใช้ คือการนำแผนไปใช้ ประกอบด้วย

1. การให้การศึกษาและอบรม

เมื่อนำแผนด้านคุณภาพไปใช้ ปัจเจกบุคคลต้องมีความรู้ด้านคุณภาพโดยผ่านการศึกษาและฝึกอบรม

2. การมีส่วนร่วม

การนำแผนด้านคุณภาพไปใช้ ปัจเจกบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการกระทำเกี่ยวกับคุณภาพและพัฒนาแผนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ปัจเจกบุคคลเกิดพันธะผูกพัน(commitment)

การนำกลยุทธ์ด้านคุณภาพไปใช้ คือการนำแผนไปใช้ ประกอบด้วย

3. วัฒนธรรม

การนำแผนด้านคุณภาพไปใช้ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับแผนใหม่ ทั้งนี้ แผนด้านคุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต และจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับแผนด้านคุณภาพ

4. เทคโนโลยี

แผนด้านคุณภาพจะกำหนดว่าองค์กรต้องบริหารคุณภาพอย่างไร ซึ่งเทคโนโลยีจะเข้ามาเกี่ยวข้อง

5. กระบวนการ

การวางแผนด้านคุณภาพจะกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ดังนั้น องค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตามที่กำหนดอยู่ในแผน

6. อำนาจหน้าที่

องค์กรที่เน้นคุณภาพต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบในโปรแกรมคุณภาพ

7. โครงสร้างรางวัล

เมื่อทีมด้านคุณภาพสามารถเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง องค์กรต้องพิจารณาเรื่องโครงสร้างรางวัล ได้แก่ โบนัส เงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการพัฒนาทักษะและความรู้

8. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เป็นโครงสร้างแบนราบ

การติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ

การนำแผนด้านคุณภาพไปใช้ต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าการนำแผนไปใช้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น องค์กรต้องมีระบบติดตามผลต่างๆ ระดับ มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพโดยใช้เครื่องมือด้านคุณภาพ

นอกจากนี้ มีการตรวจสอบด้านคุณภาพว่าเป็นไปตามแผนด้านคุณภาพหรือไม่ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง