

การปรับตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

องค์การบริหารส่วนตำบล

AN ADAPTATION MODEL OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
FOR TAMBON ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

วศีกา มุ่งเจริญ

WATHIDA MUNGCHAROEN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2552

อธิการบดีของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

องค์การบริหารส่วนตำบล

AN ADAPTATION MODEL OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
FOR TAMBON ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

วชิดา มุ่งเจริญ

WATHIDA MUNGCHAROEN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**AN ADAPTATION MODEL OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
FOR TAMBON ADMINISTRATION ORGANIZATIONS**

WATHIDA MUNGCHAROEN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE MASTER OF MANAGEMENT PROGRAM
GRADUATE SCHOOL
SRIPATUM UNIVERSITY**

2009

COPYRIGHT OF GRADUATE SCHOOL SRIPATUM UNIVERSITY

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
องค์การบริหารส่วนตำบล
AN ADAPTATION MODEL OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT (TQM) FOR TAMBON ADMINISTRATION
ORGANIZATIONS

นักศึกษา

นางสาวธิดา มุ่งเจริญ รหัสประจำตัว 49504292

หลักสูตร

การจัดการมหาบัณฑิต

คณะ

บัณฑิตวิทยาลัย

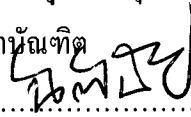
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.นิตินัย ตันพานิช

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

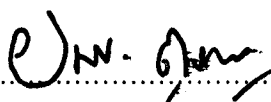
รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล

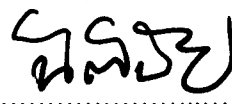
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.นิตินัย ตันพานิช)

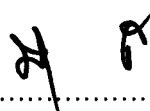
วันที่ เดือน พ.ศ.

คณะกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ดร.อมร อุงสุวรรณ)


.....กรรมการ
(ดร.นิตินัย ตันพานิช)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล)


.....กรรมการ
(ดร.นิลบล ศิววรวิวัฒนา)

วิทยานิพนธ์เรื่อง	การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล
คำสำคัญ	การสร้างตัวแบบ / การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร / TQM องค์การบริหารส่วนตำบล
นักศึกษา	นางสาวธิดา มุ่งเจริญ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.นิตินัย ตันพานิช
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล
หลักสูตร	การจัดการมหาบัณฑิต
คณะวิชา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ.	2552

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สำหรับใช้ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่มีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน 11 ท่าน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ใช้แบบสอบถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดปัจจัยสนับสนุน 7 ด้าน ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการฝึกอบรม ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการให้รางวัล ด้านการวัดผลงาน ด้านการทำงานเป็นทีม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาหลักการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อหาความสอดคล้อง และหาแนวทางในการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนทั้ง 7 ด้าน มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมผู้บริหรมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือให้ความสำคัญกับปัจจัยสนับสนุนทั้ง 7 ด้าน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวหากมีการนำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และผู้วิจัยได้นำปัจจัยดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย (1) ด้านภาวะผู้นำ (2) ด้านการฝึกอบรม (3) ด้านโครงสร้างองค์กร (4) ด้านการ

ติดต่อสื่อสาร (5) ด้านการให้รางวัล (6) ด้านการวัดผล (7) ด้านการทำงานเป็นทีม มาประยุกต์ใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยกำหนดให้เป็นตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เนื่องจากปัจจัยทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน หากมีการนำตัวแบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจโดยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนจะส่งผลให้การบริหารงานมีคุณภาพมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการอีกด้วย

Abstract

Thesis Title	An Adaptation Model of Total Quality Management (TQM) for Tambon Administration Organizations
Keyword	Adaptation Model / Total Quality Management / TQM / Tambon Administration Organizations
Student	Wathida Mungcharoen
Thesis Advisor	Dr. Nitinai Tanpanit
Thesis Co-Advisor	Assoc.Prof.Pong Horadal Ph.D
Level of Study	Master Degree of Management Program
Faculty	Graduate School Sripatum University
Year	2552

The purpose of this research was to study factors that affect the adaptation model of total quality management (TQM) for using in the management of Tambon Administration Organizations and to apply this adaptation model of total quality management (TQM), which adequate to use the application in the management of Tambon Administration Organization. The sample in this study were 11 executives of Tambon Administration Organizations, in Bang Pa-in district, Ayutthaya province. Data were collected by using a questionnaire separate in 2 sections, section 1 was general information, section 2 was opinion for an adaptation model of total quality management (TQM) Tambon Administration Organizations, the open end questionnaire were created by the ideas that support 7 successful factors of the organization. These successful factors of the organization include leadership, training, organizational structure, communication, awarding, measurement and work as a team. In order to finding the principles of the operations of Tambon Administration Organizations, data were analyzed to look for the accomplishment, and the ways to apply to an adaptation model of total quality management (TQM) Tambon Administration Organizations

The findings show that the 7 supporting factors affect the adaptation of the total quality management (TQM) for the management of Tambon administration organizations. Totally, the

executives agreed that the 7 supporting factors were significant. If those factors were properly applied, the organization would achieve the target. Those supporting factors consist of (1) Leadership (2) Training (3) Structure (4) Communication (5) Reward (6) Measurement and (7) Teamwork, which were used and determined as the model of Total Quality Management for the management of Tambon administration organizations. As all factors are coherent, if everybody intentionally applies the model and works as a teamwork, the management of the organizations will be more effective and meet the satisfaction of people who receive the services from the organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้มีพระคุณแรก คือ ดร.นิตินัย ดันพานิช ประธานกรรมการที่ปรึกษาที่ได้ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ท่านที่สอง คือ รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ หรดาล กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแง่คิดต่างๆ เอาใจใส่ตรวจแก้วิทยานิพนธ์เพื่อให้สมบูรณ์ที่สุดและให้กำลังใจตลอดมาในระหว่างการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามของการวิจัยและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ประการสุดท้าย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอเป็นการแสดงความกตัญญูแก่แต่คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้ให้ความรัก ความเมตตาคอยดูแลและให้กำลังใจ ให้ผู้ศึกษามีความพยายาม บากบั่น พากเพียรจนสำเร็จการศึกษา

วริดา มุ่งเจริญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)...	8
ความรู้เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	40
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
บทที่	
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

5	สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	
	สรุปผลการวิจัย.....	65
	การอภิปรายผล.....	73
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	77
	ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	
	ขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	79
	บรรณานุกรม.....	82
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	86
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	97
	ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....	99
	ประวัติผู้วิจัย	101

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3-1	แสดงรายชื่อผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์.....	43
4-1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม.....	46
4-2	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านภาวะผู้นำ.....	51
4-3	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการฝึกอบรม.....	53
4-4	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านโครงสร้างองค์กร.....	54
4-5	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	56
4-6	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัล.....	58
4-7	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการวัดผล.....	60
4-8	แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการทำงานเป็นทีม.....	63

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2-1	แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	11
2-2	แสดงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ.....	13
2-3	แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ.....	14
2-4	แสดงกระบวนการฝึกอบรมและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน.....	19
2-5	แสดงถึงงานการบริหารซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ นำทาง ให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย.....	24
2-6	แสดงโมเดลทีมที่ประสิทธิผล.....	33
2-7	แสดงวงจรคุณภาพที่ เรียกว่า PDCA CYCLE.....	36
5-1	ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมกับ องค์กรบริหารส่วนตำบล.....	79

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหรือการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย ได้เริ่มมาตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในปี พ.ศ.2440 และมีการปรับปรุงเรื่อยมาจนกระทั่ง ในปี พ.ศ.2537 คณะรัฐมนตรีได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในราชกิจจานุเบกษา ทำให้สภาตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 และมีผลทำให้สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 3 ปีซ้อนหลังติดต่อกันเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เรียกว่า “ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ” (กรมการปกครอง, 2538) ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองที่เป็นรากฐานของประเทศที่ใกล้ชิดกับประชาชน ให้มีความสำคัญกับการกระจายอำนาจการปกครอง เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามแนวคิดที่ว่าภูมิปัญญาของท้องถิ่น พลังของท้องถิ่นคือพลังแผ่นดินที่จะช่วยเสริมสร้างแผ่นดินให้มั่นคง ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และด้านสาธารณสุข ที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ จำนวน 6,617 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 4 ตุลาคม 2549 อ้างใน <http://www.local.moi.go.th>, 9 ธันวาคม 2549) ทั้งนี้จากการศึกษาการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านมา พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่เข้าใจในบทบาทของตนเองเท่าที่ควร ไม่ทราบนโยบายและแนวทางพัฒนาจากหน่วยเหนือ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ขาดแผนพัฒนาจึงทำให้ขาดข้อมูลจากประชาชนที่จะใช้ในการวางแผนแก้ปัญหา ไม่สามารถเข้าไปมีบทบาทในการแก้ปัญหาของชุมชนอย่างชัดเจน ยังคงมองปัญหาของชุมชนอยู่ในวงจำกัดและขาดฐานข้อมูลในการประมาณการใช้งบประมาณการใช้จ่าย จึงเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นสำคัญ ในส่วนของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ยังไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จึงมุ่งสร้างโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการดูแลผลประโยชน์ของประชาชน (ประมวล รุจนเสรี, 2541) ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในสายตาของประชาชนถูกมองว่า ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีเท่าที่ควร

จากบทบาทหน้าที่และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานดังกล่าว ขององค์การบริหารส่วนตำบล จึงจำเป็นที่จะต้องมีการหาแนวทางพัฒนาคุณภาพงานบริการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ให้สามารถตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้น้อย จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามบทบาทหน้าที่ ที่มีความครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ในการที่จะกระจายทรัพยากรให้เพียงพอ ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงได้เห็นความสำคัญที่จะศึกษาประเด็นดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพงานบริการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยการสร้างความพึงพอใจ และความเป็นธรรม ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นสิ่งพึงประสงค์สูงสุดของการบริการ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนทางสังคมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การบริการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ นั้น ก็จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เช่นเดียวกัน

การปรับปรุงการให้บริการนอกจากจะถือว่า ว่าเป็นผลงานของรัฐบาลแล้ว ประชาชนผู้รับบริการในส่วนต่างๆ ก็จะได้รับประโยชน์จาก การปรับปรุงด้วย กล่าวคือ ได้รับความสะดวกรวดเร็ว เสียเวลาน้อยลง เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง และ มีความพึงพอใจในการบริการมากขึ้น การตื่นตัวด้านการดำเนินงานด้านคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรเป็นหลัก การบริหารที่มีความหมายบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์กร ดังนั้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นทางเลือกและแนวทางในการปฏิบัติการบริหารเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น

ดังนั้น การประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กร จะทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น และเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์กรในระยะยาวผลที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) นั้น คือ ประสิทธิภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น ระยะเวลาในการให้บริการรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติบางขั้นตอนลง ส่งผลให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือประชาชน ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย สำหรับในภาครัฐ อาจกล่าวได้ว่ามีความสนใจและเห็นความสำคัญของคุณภาพไม่น้อยกว่าในภาคเอกชน โดยได้มีการนำแนวความคิดเรื่อง “คุณภาพ” มาเป็นส่วนหนึ่งของข้อพิจารณาในการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการตามนโยบายของรัฐบาล นอกจากนั้นการนำระบบการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรหรือ การนำ TQM มาใช้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ระบบราชการควรสนับสนุนและ

ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนราชการที่มีภาระหน้าที่ในการให้บริการประชาชน อย่างเช่น องค์การบริหารส่วนตำบล ของแต่ละพื้นที่ ที่ควรได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในส่วนของเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่ายที่จะต้องนำมาบำรุงท้องที่หรือนำมาพัฒนาชุมชน เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ จากการวิเคราะห์ดูความเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว จะมาจากการขาดงบประมาณรายได้ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของบุคลากร เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การลงพื้นที่ในการให้บริการประชาชนของแต่ละท้องถิ่น ไม่สามารถเข้าได้อย่างทั่วถึง เนื่องจาก มีบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกอย่างทั่วถึง และในส่วนของตัวบุคลากรที่ทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ก็จะมาจากชาวบ้านในพื้นที่ใกล้เคียง ระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การให้ข้อมูลที่ต้องการกับประชาชนยังไม่ค่อยเป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและจริงจังในลักษณะที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ การงานบริการเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เข้าใช้บริการได้

การนำ TQM มาใช้ จะเป็นแนวทางหนึ่งที่เอื้ออำนวยให้ส่วนราชการสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดผลที่พึงประสงค์ได้โดยไม่ยากนัก อย่างไรก็ตามการนำ TQM ไปปฏิบัติก็หมายถึง การนำ การเปลี่ยนแปลงเข้าไปในองค์กร ซึ่งเป็นธรรมดาที่จะต้องได้รับการต่อต้านจากข้าราชการบ้างไม่มากก็น้อย สิ่งที่สำคัญที่สุดที่พึงกระทำก็คือการจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่ ให้บริการประชาชน เพื่อขอทราบความคิดเห็นและให้ได้ข้อสรุปกว้าง ๆ ในการนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์กรกับการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างข้าราชการในสังกัดในการปฏิบัติงานเพื่อ คุณภาพของผลงาน และการให้บริการต่อประชาชน

เพื่อให้เกิดหนทางไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ รับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม จึงมีความเหมาะสม ที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้บริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อ เป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีความต่อเนื่องและปลูกจิตสำนึก ให้แก่บุคลากรในการให้ความสำคัญแก่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ การเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และเพื่อค้นหาตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วน ตำบล เพื่อให้มีการบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล

ความสำคัญของการศึกษา

1. องค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสม เพื่อนำไปปรับใช้กับการบริหารงาน
2. องค์กรบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เป็นตัวแบบไปเป็นแนวทางเพื่อศึกษาหรือประยุกต์ใช้หน่วยงานของตนเองได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้รวบรวมแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชค (2550) ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นระบบการดำเนินงานที่เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดคุณภาพโดยจะมีการปรับปรุงในทุกส่วนของกิจกรรมการดำเนินงาน หน่วยงานใดที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน จะต้องยึดหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

จึงทำให้มองเห็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) คือการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพ จะได้บริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชน

วิฑูรย์ สิมะโชค (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success factor : KSF ของระบบ TQM) ออกมาเป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้แนวคิด การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรสำเร็จ ได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านการฝึกอบรม
3. ด้านโครงสร้างขององค์กร
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
5. ด้านการให้รางวัล
6. ด้านการวัดผลงาน
7. ด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยสนับสนุน 7 ประการ

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านการฝึกอบรม
3. ด้านโครงสร้างขององค์กร
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
5. ด้านการให้รางวัล
6. ด้านการวัดผลงาน
7. ด้านการทำงานเป็นทีม



ตัวแบบ (TQM) ที่เหมาะสมกับ
องค์กรบริหารส่วนตำบล

แผนภูมิที่ 1-1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านแนวคิดทฤษฎี ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี โดยมีกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success factor : KSF ของระบบ TQM) เป็นปัจจัยสนับสนุน 7 ประการ ที่จะทำให้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรสำเร็จ ได้

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยเลือกเฉพาะระดับผู้บริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบล

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์กรบริหารส่วนตำบล เฉพาะในอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. ขอบเขตด้านเวลา ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เวลาดำเนินการตั้งแต่ เดือน มกราคม พ.ศ. 2551 – กันยายน พ.ศ. 2552

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อได้ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล

2. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานอื่น ๆ หันมาสนใจและเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ของหน่วยงานมากขึ้น

3. เพื่อให้หน่วยงานอื่น ๆ ใช้เป็นแนวทางการประยุกต์เพื่อศึกษาต่อและนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพการบริการในด้านต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการมากยิ่งขึ้น

5. เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพิ่มขึ้นให้กับองค์กรบริหารส่วนตำบลต่ออื่น ๆ ต่อไปได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวแบบ หมายถึง แนวทางหรือกรอบแนวคิดในการดำเนินงานการจัดการ

TQM หมายถึง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ โดยจะมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นในการสร้างคุณภาพให้แก่ตนเองและงาน โดยบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมทุก ๆ ด้านทั่วองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น มีอำนาจตัดสินใจในการบริหารงานของตำบล ตามที่กฎหมายกำหนดตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และมีอำนาจในการทำนิติกรรมและสัญญาทางกฎหมายได้เอง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ภาวะผู้นำ หมายถึง คือ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านกระทำที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ ความเข้าใจ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างขององค์กร หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปไปยังเบื้องล่างพร้อมกันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

การให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลตอบแทนพนักงาน ที่ทุ่มเทความอุตสาหะในการที่จะยกระดับผลงานขององค์กร

การวัดผล หรือการประเมินผล หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)
2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

กล่าวถึงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) จำเป็นต้องทราบถึงคำว่า “คุณภาพ” ก่อนว่าหมายถึงอย่างไร โดยเริ่มจากผู้รู้ศึกษาไว้เกี่ยวกับคุณภาพ ดังนี้

แนวคิดคุณภาพ

ความจริงหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งองค์การราชการและเอกชนต่างก็เริ่มต้นตัวและพยายามพัฒนาคุณภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารในทุกองค์กรต่างต้องการให้องค์กรของตนสามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ แต่เรากลับยังไม่ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานของเราไร้มาตรฐาน มีขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมือนจะสมบูรณ์ แต่กลับดำเนินงานอย่างไร้คุณภาพ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ เพราะขาดการบ่มเพาะวัฒนธรรมคุณภาพ ที่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนปัจจุบัน และเชื่อมโยงไปยังการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งมีรากการพัฒนาที่ยาวนานและจริงจัง โดยมีแนวคิดของนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียง ได้แก่ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี,2550)

W.A. Shewhart ริเริ่มใช้วิธีการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control : SQC)

Juran ให้กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับ “ลูกศรภายใน” ให้ความสำคัญกับ “ ต้นทุนแห่งคุณภาพ”

W.E. Deming คือ ผู้บัญญัติ “ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 14 ข้อ และ โรคร้าย 7 ประการของธุรกิจอุตสาหกรรม ไว้ในหนังสือเรื่อง Out of The Crisis ”

Garvin คือ ผู้พัฒนา “ แปรมติแห่งคุณภาพ ” และ “ พื้นฐานคุณภาพ 5 ประการ ”

Phillip B. Crosby เป็นผู้บัญญัติคำว่า “ คุณภาพเป็นเรื่องที่ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ” โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมของ “ ความบกพร่องเป็นศูนย์” หรือ “ ของเสียเป็นศูนย์ ”

Feigenbaum ให้แนวคิดเกี่ยวกับ “ การใช้ที่ปรึกษาด้านคุณภาพ ” จากผู้เชี่ยวชาญ

Kaoru Ishikawa ให้แนวคิดเกี่ยวกับ “ วงจรควบคุมคุณภาพ ” (Quality Control Circles : QCC) โดยหลักการทางสถิติ หรือที่เรียกว่า 7 QC Tools

Taguchi พัฒนาแนวความคิดเรื่อง “คุณภาพของการออกแบบ” โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงต้นทุนค่าใช้จ่าย หากสินค้าหรือการบริการไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด

เราอาจจะกล่าวได้ว่า คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการนำเสนองานที่ต่ำที่สุด

ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

คำว่า TQM ย่อมาจาก (Total Quality Management) และมีผู้เรียกต่าง ๆ กันไปอย่างมากมาย ชื่อเรียกเหล่านั้นมีตั้งแต่ การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพโดยองค์กรรวม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ ที่เรียกสั้น ๆ ว่า TQM มีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ให้คำนิยามไว้ดังต่อไปนี้

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่างสุดทุกฝ่ายทุกแผนกในทุกขั้นตอนของการผลิต ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการมาตรฐาน

วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) คือ การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่า (Value) ในกระบวนการทำงาน (Working Process) ทุก ๆ ขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้ง ด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน เป็นต้น

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2542) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ(TQM) การเป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้านและในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น การปรับปรุงคุณภาพนั้นถือว่าเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน ที่จะต้องให้ความร่วมมือกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้เริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบหรือป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น ให้เป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ให้บริการเป็นหลัก

Sallis (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพมุ่งให้สมาชิก(บุคลากร) ทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ

กำหนดคุณภาพของสินค้า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) รวมถึงแนวคิดกับการประกันคุณภาพ และการขยายพัฒนาแนวคิด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจในคุณภาพของงาน

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) 3 ประการ คือ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นระบบการทำงานเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพโดยการปรับปรุงอย่างในทุกสวนของกิจกรรมน้อยงานใดที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน จะต้องยึดหลักสำคัญ 3 ประการ คือ (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2545)

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

ลูกค้า (Customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ของ Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้คิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ไม่ว่าจะหน่วยงานจะใหญ่เพียงใด ถ้าไม่สามารถให้บริการให้แก่ ลูกค้าเป้าหมายได้ การทำธุรกิจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้ ลูกค้า คือคุณภาพ และคุณภาพคือลูกค้า ดังนั้นพนักงานในองค์กรทุกคน จึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

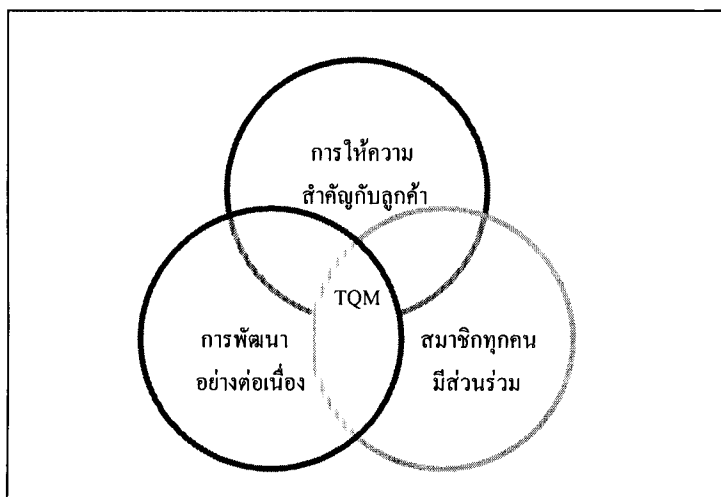
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิด โมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะช่วยให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวกคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร โดยองค์กรที่ทำ จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

3. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Inovation)

พนักงานทุกคนทั้งพนักงานระดับ ล่าง และผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน โดยทุกแผนกต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน

สรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่พลวัตหรือการไม่หยุดนิ่ง



ภาพที่ 2-1 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) (ฉันทภูพันธ์ เจริญนันทร์, 2545)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) ได้ศึกษาถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรซึ่งอยู่ในรูปแบบของ TQM จะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 7 ประการคือ

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการบริหารคุณภาพ ต้องมีความชัดเจนและพนักงานทุกคนเข้าใจความต้องการในเรื่องการบริหารคุณภาพขององค์กร
2. หลักพื้นฐานของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่นำมาประยุกต์ใช้ต้องประกอบด้วย
 - 2.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
 - 2.2 กระบวนการปรับปรุงการทำงาน
 - 2.3 การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กรในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ
3. องค์กรประกอบที่จะทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บรรลุผล ได้แก่
 - 3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 3.2 การให้การศึกษาและจัดฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ TQM แก่พนักงานในองค์กร

- 3.3 โครงสร้างบริหารงานขององค์กรเอื้อหนุน
- 3.4 ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ
- 3.5 ให้ความสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ
- 3.6 นำกระบวนการทางสถิติมาวัดผลปฏิบัติงาน
- 3.7 เน้นการทำงานเป็นทีม

4. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. การนำระบบความดีความชอบระบบรางวัลและการตอบแทนมาใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

6. วิธีการทางสถิติ การจดบันทึก ประมวลผลและการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่ง่าย ๆ ต่อการสื่อสารพร้อมมีการเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

7. เน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมโดยให้มีการทำงานเป็นทีม

โดยมีการสรุป ความสำเร็จแห่งความสำเร็จ (Key Success factor : KSF ของระบบ TQM) ออกมาเป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรสำเร็จ ได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแล การจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำ โดยมีผู้ให้ความหมาย ลักษณะของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Daft (1999) ภาวะผู้นำหมายถึง เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

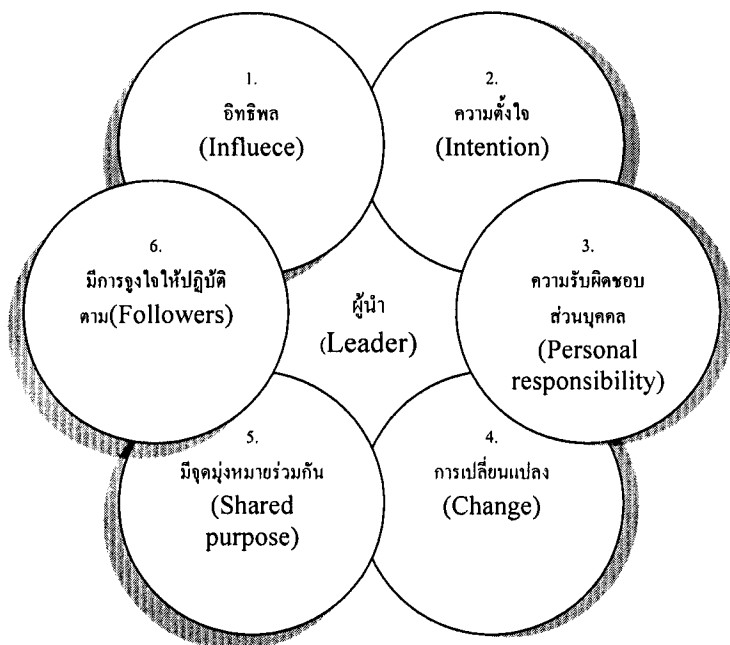
DuBrin (1998) ภาวะผู้นำหมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านกระทำที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม อิทธิพล รูปแบบของการปฏิบัติการร่วมกัน บทบาทของความสัมพันธ์ของบทบาท การประกอบอาชีพในตำแหน่งบริหาร และการได้รับการยอมรับนับถืออำนาจอิทธิพลอย่างเป็นทางการจากผู้อื่น

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin, 1998) คุณสมบัติของผู้นำ มีดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งวาจาและทางอ้อม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำ ดังต่อไปนี้

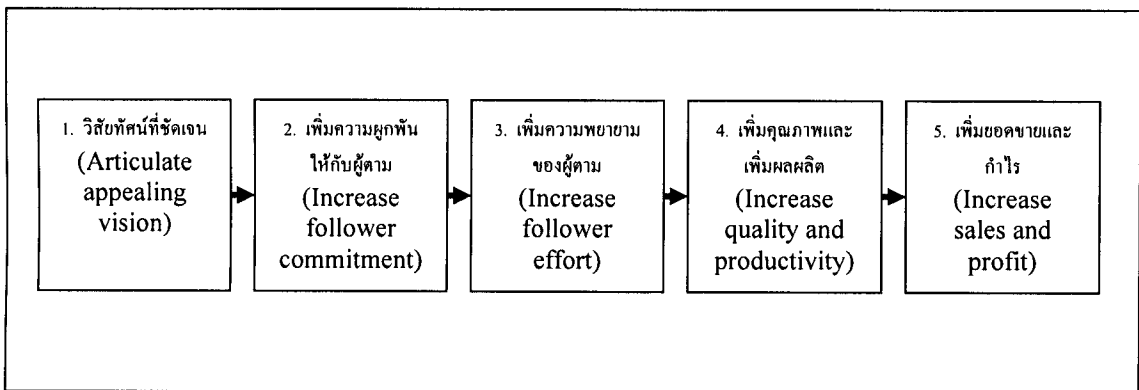


ภาพที่ 2.2 รูปภาพแสดงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องด้วย (Draf, 1999)

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่
4. การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
6. มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Causal chain of effects by leader) ในการปฏิบัติงานของผู้นำ มีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2-3 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Yulk, 1998)

1. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate appealing vision) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประการหนึ่งก็คือมีความคิดริเริ่มที่เหมาะสมว่าธุรกิจควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตอย่างไรกล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจน และเหมาะสมนั่นเอง
2. เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower commitment) ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตามทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติภารกิจและมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ
3. เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase follower effort) ผู้นำจะต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

4. เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase quality and productivity) ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในผลผลิต จากการใช้ทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่

5. เพิ่มยอดขายและกำไร (Increase sales and profit) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์กร

บทบาทของภาวะผู้นำ ที่ดีขององค์กร ควรมีลักษณะดังนี้ (รังสรรค์,2544)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในแต่ละด้าน และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่าย

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง กับผู้บริหารที่เหนือกว่าด้านของเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งการเจรจากับผู้รับบริการ

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) จะต้องมีกริเริ่มกิจกรรมที่เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ หรือการจัดประชุมสังสรรค์ เป็นช่วง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นสมาชิกในทีมงาน

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุน

แผนการทำงานเป็นทีม

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้แนะนำความคิดริเริ่มเชิงวิเคราะห์และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ

2. ฝึกอบรม

เมื่อองค์กรมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว กระบวนการบริหารและการจัดการขององค์กร จึงต้องพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2537) การฝึกอบรม คือ วิธีการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้สึกต่าง ๆ

เสนาะ ดิเขาว์ (2539) การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

Goldstein (1991) การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ ความเข้าใจ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ 3 ประการดังต่อไปนี้ (Wexley & Latham, 1991)

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทักษะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

บทบาทและประโยชน์การฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใด ๆ แล้วก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะต้องฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (Johnson, 1976; McGehee & Thayer, 1961)

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการให้บริการ แต่ยังคงได้รับบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลูกค้าหรือประชาชน โดยการช่วยปรับปรุงกระบวนการให้บริการ
6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือการลาออกจากงาน
7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ได้อย่างเหมาะสม
8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

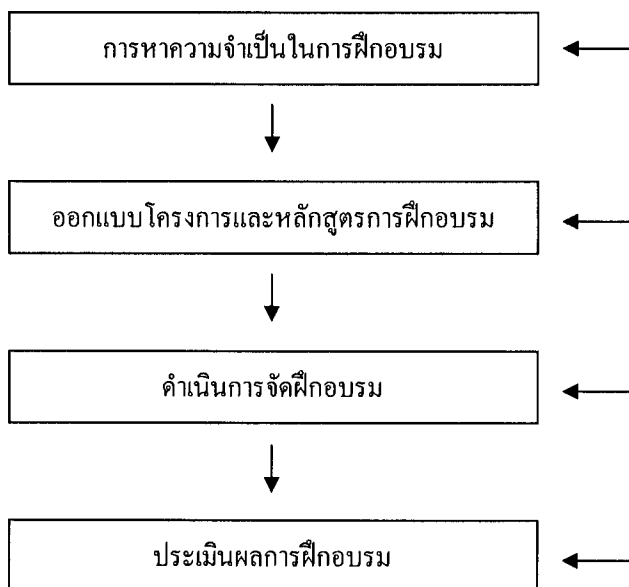
10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กระบวนการในการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้องค์ประกอบหรือกระบวนการในการฝึกอบรมไว้หลายรูปแบบซึ่งผู้เขียนได้จัดตัวอย่างไว้แล้วในตอนท้าย แต่โดยภาพรวมแล้วจะต้องประกอบด้วยขั้นตอน ต่าง ๆ คือ

1. การมองปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการค้นหาปัญหา 2 วิธี คือ
 - 1.1 ชี้เฉพาะเจาะจงปัญหาที่พบเห็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว
 - 1.2 สำรวจเพื่อหาปัญหา โดยคาดว่าจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
2. หาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งมี 2 วิธี คือ
 - 2.1 แก้ไขโดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง หรือวิธีอื่น ๆ
 - 2.2 แก้ไขโดยการฝึกอบรม
3. ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนคือ
 - 3.1 ค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - 3.2 วางแผนการฝึกอบรมโดยการจัดโครงการฝึกอบรม
 - 3.3 การบริหารโครงการฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวก
 - 3.4 ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ผล
 - 3.5 ค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่

กระบวนการฝึกอบรมและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน



ภาพที่ 2-4 กระบวนการฝึกอบรม และความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน

3. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (Control) โดยการถูกควบคุมนั้นมาจากลักษณะของงาน ที่ได้ออกแบบไว้ในโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรหมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กรทำให้คนและกลุ่มคน ลักษณะสำคัญประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำและการประสานงานการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน โครงสร้างองค์กร โดยทั่วไปหมายถึงโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ แต่ก็มีโครงสร้างองค์กรอีกประเภทหนึ่งคือ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีความแตกต่างกัน

องค์กรที่ไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร องค์กรที่ไม่เป็นทางการจะปรับเปลี่ยนได้เร็วกว่า องค์กรที่เป็นทางการเพราะองค์กรที่เป็นทางการมีโครงสร้างแน่นอน การเปลี่ยนแปลงจึงล่าช้าและใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรที่ไม่เป็นทางการจึงมีผลดีต่อองค์กรที่เป็นทางการดังนี้ (สุรพันธ์ ฉันท์แดน สุวรรณ, 2546)

1. ช่วยให้คนทำงานเสร็จ งานส่วนใหญ่จะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนและโครงสร้างองค์กรแต่องค์กรที่ไม่เป็นทางการไม่มีขั้นตอนและโครงสร้างจึงมีการลัดขั้นตอนที่องค์กรกำหนด

2. ช่วยให้คนขจัดอุปสรรคในการทำงานอันเกิดจากโครงสร้างที่เป็นทางการ โดยคนจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวช่วยแก้ปัญหาในการทำงานซึ่งตามโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการทำไม่ได้

3. ช่วยให้การสื่อสารระหว่างบุคคลดีขึ้น เพราะองค์กรที่ไม่เป็นทางการคนมักจะรู้จักเป็นการส่วนตัวจึงสามารถสื่อสารด้วยความเข้าใจ

4. ช่วยให้คนสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกัน เพราะคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะช่วยเหลือกันหากอีกคนหนึ่งมีปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะคนในกลุ่มจะรักษาประโยชน์ของกลุ่มซึ่งกันก็คือประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

5. ช่วยให้คนสนองความต้องการในทางสังคม เพราะมนุษย์เป็นสังคมความพอใจที่เกิดจากการที่ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะส่งเสริมประสิทธิภาพด้านอื่น โดยงานขององค์กร

องค์กรที่เป็นทางการจะแสดงรูปแบบที่ชัดเจนจากผังการจัดองค์กรว่าในองค์กรนั้นมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง ตำแหน่งงานใดบังคับบัญชาใครและผู้ปฏิบัติงานคนไหนจะต้องรายงานต่อใคร การสั่งงานและการประสานงานมีสายงานอย่างไร ลักษณะขององค์กรที่เป็นทางการจะต้องแสดงให้เห็นอย่างน้อย 5 อย่างคือ

1. การแบ่งงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการทำงาน
2. สายการบังคับบัญชาจะแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งใดสั่งงานใคร
3. ช่องทางการติดต่อสื่อสารกันซึ่งแสดงให้เห็นว่าจะใช้ช่องทางการติดต่อในองค์กรได้อย่างไร

4. หน่วยงานหลักมีอะไรบ้าง อันแสดงให้เห็นตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร

5. ระดับของการบริหารซึ่งแสดงให้เห็นการบังคับบัญชาในแนวตั้งแบ่งออกเป็นกี่ระดับ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาโครงสร้างองค์กร ก็เพื่อให้ผู้ศึกษาได้ทราบว่าแต่ละโครงสร้างหนึ่งๆ ก็เหมาะสำหรับงานชนิดหนึ่ง แต่องค์กรทุกองค์กรก็มีโครงสร้างที่เป็นพื้นฐาน ที่องค์กรทุกองค์กรควรมี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้ พื้นฐานโครงสร้างดังกล่าวได้แก่ (McFarland, 1974)

1. โครงสร้างด้านการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. โครงสร้างด้านการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

3. โครงสร้างที่ต้องคำนึงถึงการจัดให้สมาชิกขององค์กรได้ทำงานในสิ่งที่ตนพอใจ

4. โครงสร้างด้านการจัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์กรและของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร

โครงสร้าง 4 ประการนี้ นับว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรควรต้องจัดให้มีสำหรับเป็นพื้นฐานในการทำงาน แต่องค์กรจะจัดให้มีโครงสร้างอื่น ๆ ขึ้นอีกตามความเหมาะสมย่อมกระทำได้

ตามหลักแห่งความจำเป็นและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยมีรูปแบบของโครงสร้างองค์กรสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ เป็นการแบ่งแยกงานตามหน้าที่ก็คือโครงสร้างที่จัดขึ้นโดยการแบ่งส่วนขององค์กรออกตามประเภทของงานนั่นเอง กล่าวได้ว่าการจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นการกระทำที่มีเหตุผลตามธรรมชาติ กล่าวคือ ถ้าจะทำงานอะไร ก็ควรจัดโครงสร้างให้เหมาะสมกับงานนั้น โดยมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญแต่ละบุคคล ทำให้เกิดประสิทธิภาพ
2. เป็นการจัดการตามหน้าที่หลักของงาน
3. เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็ก
4. ผู้บริหารประสานงานได้ง่าย ควบคุมง่าย

ข้อเสีย

1. แต่ละแผนกเห็นแก่หน้าที่ของตนเองไม่คำนึงถึงส่วนรวม
2. การประสานงานติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ยาก
3. ธุรกิจมีการขยายตัวไม่เหมาะสม
4. ไม่เปิดโอกาสให้ฝึกฝนเรียนรู้งาน

2. โครงสร้างองค์กรตามพื้นที่ เป็นการจัดรูปแบบขององค์กรออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์หรือแบ่งตามพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสะดวกในการขยายบริการได้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ โดยมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. เรียนรู้และปรับตัวเกี่ยวกับความต้องการของคนในพื้นที่ได้ง่าย
2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านการให้ขนส่ง
3. ลดปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ข้อเสีย

1. การควบคุมดูแลจากส่วนกลางได้ยาก
2. หน่วยงานในพื้นที่อาจได้อำนาจมากเกินไป
3. ขาดโอกาสในการพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน

3. โครงสร้างองค์กรตามแบบงานของผู้รับบริการ เป็นการจัดกลุ่มงาน โดยแยกตามความแตกต่างของลูกค้า เพื่อตอบสนองได้รวดเร็วและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. สามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมายได้เร็วกว่า

ข้อเสีย

1. พนักงานต้องคุ้นเคยกับผู้รับบริการ
2. การพัฒนาแต่ละแผนกอาจไม่เท่าเทียมกัน
3. เศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง กลุ่มผู้รับบริการบางกลุ่มอาจทำให้งานบางแผนกน้อยไปได้

4. โครงสร้างองค์กรแบบผลิตภัณฑ์ คือการจัดองค์กรโดยยึดหลักตามผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ผลิตได้ หรือแยกตามบริการขององค์กร โดยมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. ทำให้สินค้าหรือบริการประเภทต่าง ๆ ได้รับความสนใจ
2. เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่
3. มีการมอบหมายงานให้หน่วยงานอื่น ๆ

ข้อเสีย

1. อาจเป็นปัญหาในการประสานงาน
2. หน่วยงานที่แยกออกไปมีอำนาจมาก

5. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ เป็นการจัดองค์กรในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์กร โดยมีสายการบังคับบัญชา 2 สายพร้อมกันคือ สายบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ และสายบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการทั้งที่เป็นแนวตั้ง และแนวนอน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เท่ากัน โดยมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. สามารถนำพนักงานที่มีความรู้และเหมาะสมช่วยงานได้
2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญ
3. ไม่จำเป็นต้องเพิ่มพนักงานในกรณีมีโครงการ

ข้อเสีย

1. ทำให้เกิดความสับสนในสายบังคับบัญชาได้
2. ทำให้กำหนดความสำคัญไม่ถูก (งานประจำหรืองานโครงการ)
3. เมื่อโครงการเสร็จมีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชารบ่อย

ความสำคัญของการออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเหตุผล 4 ประการคือ

1. เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น รูปแบบขององค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนไปโดยการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว
2. รูปแบบขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแผนกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ
3. รูปแบบขององค์กรจะแตกต่างกันไปตามประเภทของงานที่ทำ หากมีการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของงานหรือลักษณะงานที่ทำ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้สอดคล้องกับขอบข่าย หรือลักษณะของงานที่ทำเช่นกัน
4. เมื่อองค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยี แผนงานบางแผนอาจจะต้องยุบหรือเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี

การจัดโครงสร้างขององค์กรเป็นกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ทราบขอบเขตที่แน่ชัด ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตลอดจนอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การติดต่อสื่อสาร

นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้เคยให้คำจำกัดความในรูปลักษณะต่าง ๆ ของการติดต่อสื่อสารดังนี้ คือ

ศาสตราจารย์ Richard R. Fagen กล่าวว่า เป็น การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

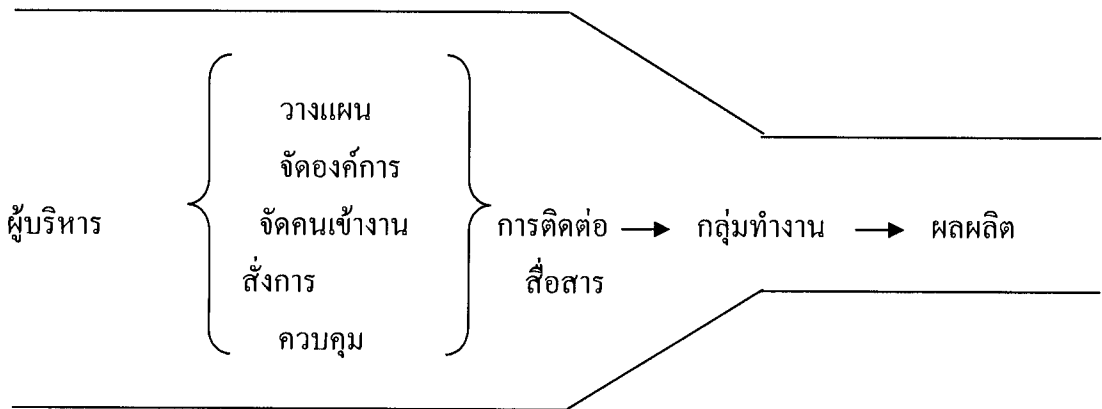
ปทานุกรมสังคมศาสตร์ กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร ส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่ง หรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน และในการติดต่อข่าวสารนั้น จะต้องมีผู้นำส่งสาร มีสาร และมีผู้รับสาร

ภิญโญ สาร (2533) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้น หรือเป็นผลสำเร็จ มีความเข้าใจตรงกัน เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกัน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารคือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่างพร้อมกันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

ความสำคัญและความจำเป็นต้องการติดต่อสื่อสารกับการบริหารภายในองค์กร

กิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านบริหารต่างต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ แม้ว่าการติดต่อสื่อสารเพียงอย่างเดียวอาจมิใช่ปัจจัยของการบริหารที่สำคัญที่สุด แต่ก็เป็นที่รากฐานที่จำเป็นต้องมีของหน้าที่การบริหารทั้งหมด เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานแต่เพียงผู้เดียวได้ แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารด้วยการเกี่ยวข้องและการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาของผู้บริหาร แม้ว่าผู้บริหารต้องมีทักษะในด้านการจัดการก็ตาม แต่การที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ทักษะเหล่านั้นได้ พวกเขาจำเป็นต้องติดต่อสื่อสาร เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น ๆ กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องด้วย ผลงานที่ได้รับจึงจะมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เห็นว่างานการบริหารทั้งหมดจะสามารถผ่านไปสู่อุปการปฏิบัติงานได้นั้น จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 2.5 แสดงถึงงานการบริหารซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือนำทางให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย (วรรณารด, 2544)

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

1. ผู้ส่ง (Sender) หมายถึง ผู้พูด ผู้เขียน ผู้แสดงมีข่าวสาร ความคิดเห็น หรือความหมายที่ต้องการส่งไป การใส่รหัส (Encoding) ผู้ส่งพยายามเรียบเรียงความคิดนั้นๆออกมาเป็นคำพูด สัญลักษณ์ การแสดง ซึ่งการใส่รหัสเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะข่าวสารจะส่งผ่านไปถึงผู้อื่นได้ด้วยการมีสื่อ ถ้าผู้ส่งสารใช้สื่อได้ถูกต้อง และง่ายก็จะสะดวกต่อผู้รับสาร
2. ข่าวสาร (Message) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 2.1 ข่าวสารที่เป็นคำพูด
 - 2.2 ข่าวสารโดยไม่ใช่คำพูด ได้แก่การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อ

3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ส่งไป

4. ผู้รับ (Receiver) ผู้รับข่าวสาร ได้ดี ต้องสอดคล้องกับสื่อ ถ้าสื่อด้วยคำพูด ผู้รับต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ถ้าสื่อด้วยการเขียน ผู้รับต้องอ่านและจับใจความให้ได้

5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นกระบวนการตีความหมายของผู้รับ ซึ่งมีผลขึ้นกับประสบการณ์ และการประเมินผลของผู้รับ

6. สิ่งรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่จะทำให้การส่งสารเกิดความผิดพลาด เข้าใจผิด และตีความหมายผิดไป อาจหมายถึงอุปสรรคต่างๆ เช่น ความไม่ตั้งใจฟัง สื่อที่ขาดประสิทธิภาพ เสียงไม่ชัดเจน ฯลฯ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในช่วงของการใส่รหัส และถอดรหัส

7. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการกลับของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ถึงความรู้สึของผู้รับสาร และผู้รับสารจะกลายเป็นผู้ส่งสาร ตามกระบวนการเช่นเดิมต่อไป

การติดต่อสื่อสารมี 2 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบได้ผลที่แตกต่างกันไป คือ

การสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งเป็นผู้ให้ข่าว มีอิทธิพลต่อผู้รับเพียงฝ่ายเดียว โดยผู้รับไม่มีโอกาสโต้ตอบ หรือซักถามข้อสงสัยใดๆ



การสื่อสารระบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสาร มีการตอบสนอง และมีปฏิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบ ปรีกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้



รูปแบบและช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยใช้รูปแบบเป็นทางการสามารถถูกกำหนดขึ้นได้ลักษณะดังนี้คือ (วรรณารถ แสงมณี, 2544)

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับบริหารสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับต่ำกว่า ตัวอย่างเช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบาย เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (upward communication) การติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้มักไม่เกิดขึ้นง่าย โดยเฉพาะองค์การที่มีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของความเป็นบุคคลที่รวมอำนาจไว้ศูนย์กลางเท่านั้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับหรือตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งมักเป็นการติดต่อเนื่องจากต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในระดับเดียวกันภายในองค์กร การติดต่อประเภทนี้ไม่มีกลไกที่แน่นอนภายในองค์กร เพราะขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน

อุปสรรคที่มีต่อการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิผล

1. การกรองข่าวสาร (Filtering) ข้อมูลข่าวสารจะผ่านการกรองจากผู้ได้บังคับบัญชาระดับล่างก่อนที่จะส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยจะเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อไม่ให้เป็นการรบกวนผู้บริหารมากเกินไป การกรองข่าวสารจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร

2. การรับรู้แบบเลือกสรร (Selective perception) หมายถึง การที่ผู้รับสารเลือกรับข่าวสารโดยขึ้นอยู่กับความต้องการ การสนใจ ประสบการณ์ ภูมิหลัง และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ

3. อารมณ์ (Emotion) ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งข่าวสารควรต้องระมัดระวังเกี่ยวกับอารมณ์ของตน ไม่ควรแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกรุนแรงเมื่อเกิดความไม่พึงพอใจ เพราะจำทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีตอบ อาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และนำมาซึ่งความขัดแย้งในที่สุด

4. ภาษา (Language) ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วยพนักงานที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศ จังหวัด ท้องถิ่น ฯลฯ ก็จะใช้ภาษาที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้การตีความหมายของภาษาแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิคขึ้นเพื่อจะได้เข้าใจตรงกัน และเพื่อไม่ให้เกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล สามารถทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร (The CEO must be committed to the importance of communication) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล คือ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยจะต้องเห็นความสำคัญ มีความชำนาญ

ในการรับรู้ และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้อง (Managers match actions and words) ผู้บริหารระดับสูงต้องช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการกระทำ ข่าวสารซึ่งผู้บริหารส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร พนักงานจะเฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนั้นการกระทำของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับคำพูด

3. เจื้อนใจการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Commitment to two-way communication) การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพผลมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว เช่น การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีความสมดุลกันระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Emphasis on face to face communication) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างที่สำคัญ ๆ ใหม่ พนักงานจะมีความเป็นห่วงเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของเขา ข่าวสารจำนวนมากเกิดจากวิธีการสนทนาแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตนและให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ควรทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย โดยการใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน และให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (Shared responsibility for employee communication) ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงานว่าองค์กรกำลังเป็นไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะแจ้งกับพนักงานทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี (Dealing with bad news) องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีปัญหาในการให้บริการ ความล่าช้า ถูกตำหนิ เป็นต้น การติดต่อสื่อสารที่ดีจะให้พนักงานไม่อีก้อที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้าไม่ใช่หลบหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม (The message is shape for its intended audience) บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวางรูปแบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน

8. ผู้บริหารสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Managers convey the rationale underlying decisions) พนักงานมีความต้องการที่จะทราบถึงการตัดสินใจในสิ่งสำคัญ

อย่างมีเหตุผล แล้วจึงเปลี่ยนสิ่งนั้นเป็นการกระทำ พนักงานต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้นพนักงานจะต้องการข่าวสารมากขึ้น เพื่อที่จะได้ตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพอย่างฉลาด

9. จังหวะเวลาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Timeliness is vital) ในการติดต่อสื่อสารผู้บริหารต้องหาจังหวะเวลาที่เหมาะสม พนักงานไม่ต้องการให้ผู้บริหารมองว่าพนักงานเป็นเด็ก ดังนั้นจึงต้องให้ความจริงแก่พนักงานเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

10. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate continually) การติดต่อสื่อสารควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะต้องทำการสื่อสารโดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้ เขาอาจจะย้อนกลับไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

11. การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ (Link the big picture with the little picture) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขาและงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งกัน จะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกันและเขตที่ตั้งแผนกและพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

12. ไม่ชี้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว (Don't dictate the way people should feel about the news) ไม่ควรชี้นำในการตีความหมายและความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพราะอาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือเกิดการต่อต้านได้

5. การให้รางวัล

การให้รางวัล เพื่อให้มีการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นและผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารจะสามารถหยั่งลึกถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงาน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึง (ชววรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

1. ความต้องการที่กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติ
2. กระบวนการความเข้าใจ
3. ผลกระทบซึ่งเป็นการกระตุ้นพฤติกรรม

โดยขั้นตอนแรกของการกระบวนการก็คือ กำหนดเป้าหมายและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และขั้นต่อไปผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้

รางวัลอาจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำคัญที่อยู่ภายใน หรือรางวัลภายนอก เช่น โบนัส มีหลายองค์การพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะทำให้พนักงานได้รับรางวัลทั้งสองแบบ

รูปแบบระบบการให้รางวัล

1. ระบบคุณธรรม
2. ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้
3. ระบบการให้รางวัลอื่น ๆ

6. การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการทำงาน วัดความสำเร็จของงาน หรือหาเหตุการณ์ทำงานที่ไม่ได้ผลตามแผนงานหรือเป้าหมายของงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นด้วย ในขณะเดียวกันมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แตกต่างกันดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2545) กล่าวว่า เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น ๆ หรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลระดับเดียวกัน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2538) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการที่ใช้ประเมินค่าถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับผลการทำงานของบุคคลนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพกับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

Cherrington (1992) กล่าวว่า เป็นกระบวนการสำหรับประเมินผลงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ตามเงื่อนไขของลักษณะงานที่ว่าง เพื่อจุดหมายในการแต่งตั้งการเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลตอบแทน

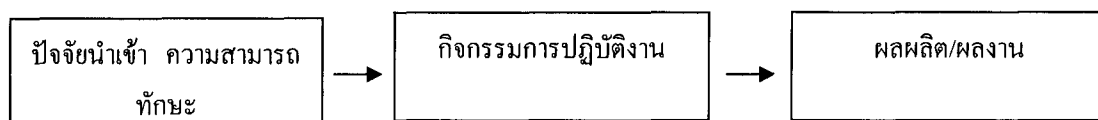
จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นทางการ เพื่อประเมินผลงานในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำเอาทฤษฎีระบบ มาใช้เป็นตัวแบบในการสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ซึ่งจะประกอบไปด้วย

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ข้อมูลป้อนเข้า (Input)
2. กิจกรรมการปฏิบัติงาน (Process)
3. ผลผลิตหรือผลงาน (Output)



หลักการต่าง ๆ ที่นำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดทำมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคำบรรยายลักษณะงาน ของแต่ละตำแหน่ง
2. ประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายของการประเมินก็เพื่อวัดการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างไร และมีศักยภาพเพียงใด ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลของการประเมินมาพิจารณาความก้าวหน้า ให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. ระยะเวลาในการประเมินผลงาน ไม่ควรกำหนดระยะเวลาสั้นเกินไปหรือนานเกินไป เนื่องจากจะทำให้เกิดความไม่แน่นอนตรง
4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่แตกต่างกันไปอีกทั้งควรเป็นวิธีการที่ง่ายต่อการปฏิบัติการประเมินผล
5. การกำหนดตัวผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้ 3 แนวทาง
 - 5.1 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน
 - 5.2 ให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน
 - 5.3 ให้กลุ่มเป็นผู้ประเมิน

คุณสมบัติของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งคุณสมบัติของผู้ประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ก็คือเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ ความสามารถ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจริยธรรม และมีความยุติธรรม เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม

ทีมงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทีมงานของตนให้เป็นทีมที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง ทั้งนี้ก็เพื่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้แตกต่างกันดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) กล่าวว่า การที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2535) กล่าวว่า ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน

Mcshane and Von Glinow. (2003) กล่าวว่า กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีปฏิริยาและมีอิทธิพลระหว่างกัน และมีความผูกพันร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) กล่าวว่า เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทักษะที่มี เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือหมายถึงการที่บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนแล้วมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่ากลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

ในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสัมพันธ์ นับว่าเป็นความต้องการอันสูงสุดขององค์กร เพราะจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นด้วยวิธีง่าย ๆ คือ

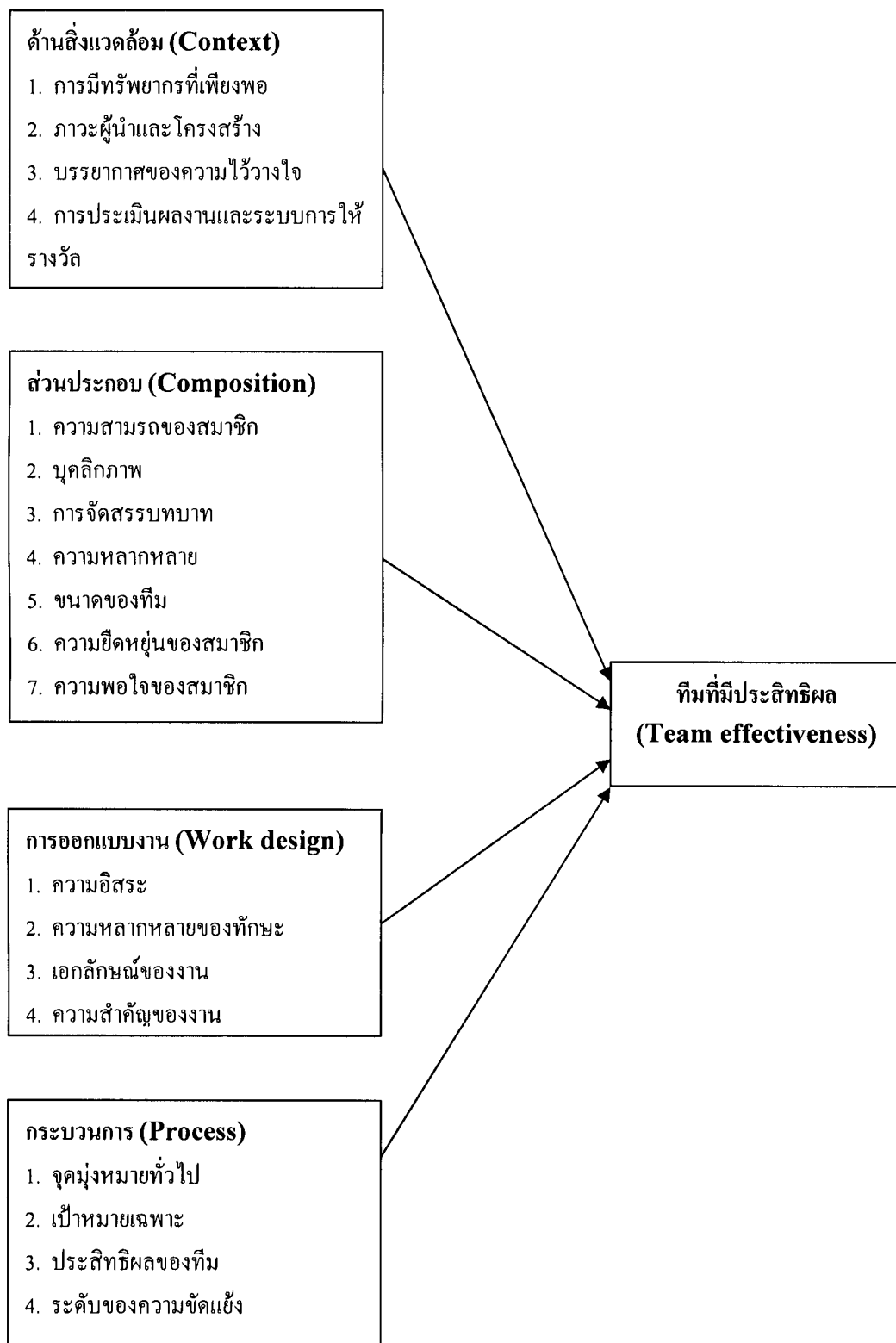
1. การเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้ง ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น
2. การมีอารมณ์ขันในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี
3. ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

การสร้างทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เราสามารถสร้างทีมงานที่มีศักยภาพได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารถึงมาตรฐานศักยภาพการทำงานในระดับสูง
2. กำหนดค่านิยมในการพบปะทีมงาน
3. สร้างสรรค์ความรู้สึกที่จะต้องกระทำไปทันทีทันใด
4. สร้างสมาชิกให้เกิดความเชื่อมั่นว่ามีทักษะที่ถูกต้อง
5. สร้างกฎที่ชัดเจนสำหรับพฤติกรรมของทีมงาน
6. ในฐานะผู้นำคือตัวอย่างที่ถูกคาดหวังในเรื่องพฤติกรรม
7. ค้นหาวิธีการที่จะสร้างความสำเร็จ
8. มีการเสนอแนะข้อมูลใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
9. สมาชิกมีการใช้เวลาาร่วมกัน
10. มีการป้อนกลับเชิงบวก
11. มีการให้รางวัลสำหรับทีมงานที่มีศักยภาพทำงานในระดับสูง

การสร้างทีมที่มีประสิทธิผล



ภาพที่2-6 แสดงโมเดลทีมที่มีประสิทธิผล (Robbins & Judge, 2007)

การนำหลักการ Deming มาใช้กับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของ Dr. W. Edward Deming ได้กำหนดกฎเกณฑ์หรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไว้ 14 ประการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงสินค้าและบริการ องค์กรควรมีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. การยอมรับเอาปรัชญาใหม่มาใช้ในการปฏิบัติ (ต่อต้าน) ข้อผิดพลาดและสิ่งที่ไม่เหมาะสม ลูกค้ายู๋บริหารและพนักงานทั้งหมดจำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติไปปฏิบัติคุณภาพของงานที่ไม่สามารถยอมรับได้ และการบริการที่ไม่เหมาะสมให้หมดสิ้นไป

3. ยกเลิกการอาศัยการตรวจสอบผลิตภัณฑ์จำนวนมาก เปลี่ยนจากการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากการผลิตเพื่อคัดสินค้าคุณภาพ ไม่ดีออก เป็นการหันมาเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างสินค้าคุณภาพที่ดีกว่าแทน

4. ยกเลิกวิธีการปฏิบัติที่ตัดสินธุรกิจ โดยคำนึงถึงราคาของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบแต่เพียงอย่างเดียว มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระยะยาวกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ซึ่งสามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด

5. การปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การปรับปรุงไม่ใช่การใช้ความพยายามเพียงครั้งเดียว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วย

6. จัดให้มีการฝึกอบรมในองค์กร โดยการฝึกอบรมสมาชิกทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ

7. จัดให้มีความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องเตรียมความเป็นผู้นำเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า

8. ขับไล่ความกลัว ในการซักถามหรือหยิบยกปัญหา โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกกลัวในการซักถาม หรือหยิบยกปัญหาขึ้นมาปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหาร

9. แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน ต้องแน่ใจว่าบุคคลในแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายโดยรวม โดยปราศจากการแบ่งหน่วยงานกัน

10. ยกเลิกคำขวัญ การเคี้ยวเชิฐ และเป้าหมายสำหรับพนักงาน ในกรณีจะเลิกกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพราะว่าเป็นการจำกัดความสามารถพนักงาน การเลิกในเรื่องนี้จะเป็นการทำทลายความสามารถ

11. ยกเลิกโศกนาฏที่เป็นตัวเลข ถือว่าเป็นเพียงหน่วยของความสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่คุณภาพหรือวิธีการ และตัวเลขของโศกนาฏอาจนำไปสู่ความบกพร่องของสินค้า การสูญเสียทรัพยากร และทำให้เกิดการเสียขวัญของพนักงาน

12. การขจัดอุปสรรคออกไปเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดในการทำงาน คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ดี แต่อาจถูกขัดขวางจากการดำเนินการ โดยการบริหารจัดการที่นำไปสู่แนวทางที่ผิด การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี เครื่องมือเครื่องจักรที่มีข้อผิดพลาด วัตถุดิบที่มีข้อบกพร่อง และอุปสรรคอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องขจัดออกไปเพื่อปรับปรุงคุณภาพที่ดีขึ้น

13. จัดให้มีโปรแกรมที่มีพลังต่อการศึกษาและการฝึกอบรมใหม่ ทั้งผู้บริหารและพนักงาน จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้ถึงวิธีการด้านคุณภาพแบบใหม่ ๆ

14. การลงมือแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนสภาพประสบผลสำเร็จ ด้วยข้อผูกมัดของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารระดับอื่น ๆ มีความกลัวที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นได้

คุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน ดังนั้นในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การ Deming ได้นำเสนอ วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนประกอบทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

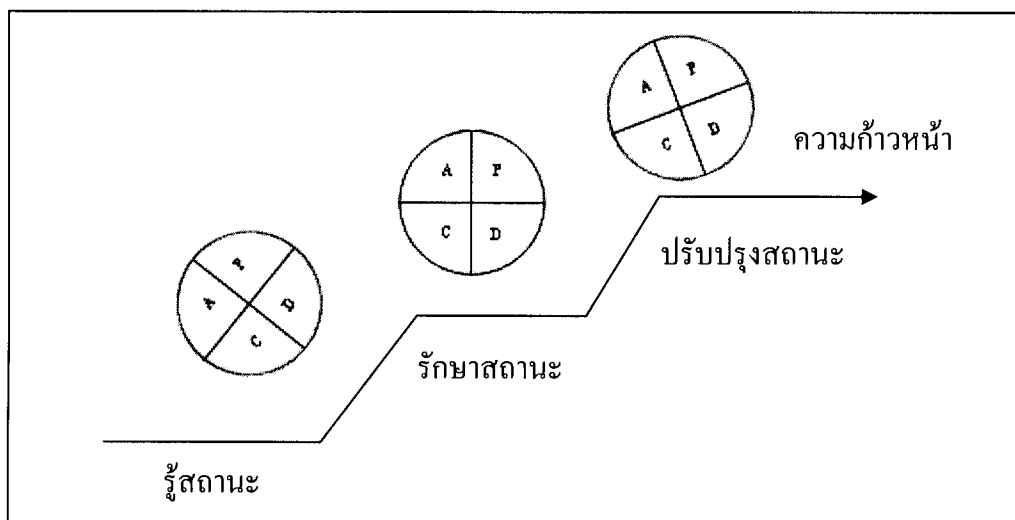
1. การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา

2. การปฏิบัติ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติโดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นอย่างถ่องแท้แล้ว และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รู้ถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่าง ๆ มีการจัดอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน และมีการจัดทรัพยากรที่จำเป็น

3. การตรวจสอบ (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ และเนื้อหาสาระของแผนมีความครบถ้วนหรือไม่หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข (Act) ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต และทำการแก้ไขในส่วนที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจัดทำเป็นรายงานเพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทราบ สิ่งที่สำคัญถ้าหากพบว่าการไม่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่



ภาพที่ 2-7 แสดงวงจรคุณภาพที่ เรียกว่า PDCA CYCLE

2. ความรู้เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

เดิมสภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและราษฎรเป็นส่วนรวม ซึ่งจะ เป็นแนวทางนำราษฎร ไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย

พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2542)

1. รูปแบบ “ สภาตำบล ” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

2. รูปแบบ “ องค์การบริหารส่วนตำบล ” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็น ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา 43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบล เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดว่าถ้าสภาตำบลที่มี รายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล ให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลที่อยู่ใกล้กับประชาชนมากที่สุดมีพื้นที่เท่ากับตำบลและตำบลจัดตั้งมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีจำนวนราษฎรไม่น้อยกว่า 2,000 คน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อดูแลทุกข์สุขและให้บริการประชาชนในหมู่บ้านมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีงบประมาณและพนักงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลเอง

ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. เป็นองค์กรตามกฎหมายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการพัฒนาตำบล หมู่บ้าน และชุมชน ตามนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

2. เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนฐานราก มีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา อำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

3. เป็นองค์กรที่มีผู้แทนประชาชนเข้าไปบริหารงานทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ คือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและฝ่ายบริหาร คือ นายก องค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการเลือกตั้ง

โดยตรงของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตำบล หมู่บ้านตรงกับความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

4. เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในขอบเขตที่ไม่กว้างขวางมากนัก ทำให้ประชาชนมองเห็นภาพรวมอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมได้ไม่ยาก

5. เป็นการสร้างผู้นำทางการเมืองที่จะเข้าสู่เวทีการเมืองในระดับต่าง ๆ รวมทั้งในระดับชาติต่อไป

6. เป็นการส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

1. มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
2. มีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้
3. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
4. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูล

ฝอยและสิ่งปฏิกูล

5. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
6. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
7. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
8. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
9. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
10. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

กิจกรรมการให้บริการประชาชนที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจสามารถจัดทำได้ในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล มีดังต่อไปนี้

1. ให้น้ำเพื่ออุปโภค บริโภค และการเกษตร
2. ให้น้ำและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้น้ำและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้น้ำและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
5. ให้น้ำและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ศิริชัย วงศ์พุ่ม (2530) ศึกษา “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนำการบริหารระบบคุณภาพ มาใช้กับการบริหารโรงเรียน” ซึ่งการบริหารระบบคุณภาพ เป็นกิจกรรมหนึ่งตามแนวคิดการบริหาร คุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ(TQM) ที่นำมาใช้ในการบริหารคุณภาพในหน่วยงาน ผลของการศึกษาค้นคว้านี้ สร้างความพึงพอใจให้ครูที่มีต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารโรงเรียน 6 ด้าน คือ ด้านการใช้ทรัพยากร ด้านความสัมพันธ์ของบุคคล ด้านขวัญ วินัยและบรรยากาศ ด้านความ รับผิดชอบ ด้านการหยุดยั้งการเกิดปัญหาซ้ำ และด้านวิธีการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมี ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหยุดยั้งการเกิดปัญหาซ้ำ ข้อที่ครูมี ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ มาตรฐานการทำงานของกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพมีการปรับปรุง ให้ดีขึ้น

พรพิมล โกพุมห้อย (2544) ศึกษา “ การประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขต 4 ” เป็นการศึกษาถึง ความรู้และแนวทางในการพัฒนาของบุคลากรต่อแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ โดยมี ตัวอย่างการศึกษา 4 โรงพยาบาล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับ แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มีทัศนคติที่ดีต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพตาม แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) นี้เกิดขึ้น

มยุรี เมฆกิตติกุล (2541) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การใช้ TQM เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร : ศึกษากรณี กองตรวจและคุ้มครองคนหางาน ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM) เป็นการบริหารจัดการที่สามารถนำมาพัฒนาปรับปรุง โครงสร้างองค์กร พัฒนาระบบ ราชการ ที่มีภารกิจหน้าที่ในการให้บริการประชาชน แนวทางในการบริหารองค์กร คือ มุ่งเน้น คุณภาพ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กอง ตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่ในการให้บริการ แก่คนหางานที่ร้องทุกข์ขอความช่วยเหลือ โดยจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง มีการ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่ล้าสมัย ทำให้กระบวนการขั้นตอนการรับเรื่องร้องทุกข์รวดเร็วขึ้น พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการสืบสวนข้อเท็จจริง เพื่อการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาสู่องค์กรคุณภาพ

สุติพร ฉันท์เฉลิมพงศ์ (2543:10) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ดริจ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม ผลการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยศรีปทุม และเห็นด้วยหากจะให้มหาวิทยาลัยทำการตั้งเกณฑ์มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ส่วนผลการศึกษา การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ดริจ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความเป็นผู้นำ 2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3. ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด 4. ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ 5. ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6. ด้านการจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ พบว่า ในภาพรวมทุกด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกรายข้อความโดยความคิดเห็นดังกล่าว มีระดับความสอดคล้องกันอยู่มากจนถึงมากที่สุด

สุวรรณณี แสงมหาชัย (2541) หนังสือ เรื่อง การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรแนวคิดและกระบวนการในการนำไปปฏิบัติ ได้หยิบยกภารกิจในการให้บริการในด้านต่าง ๆ โดยการนำ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไปปฏิบัติ ผลสรุปได้ว่าการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐนั้น สามารถกระทำได้ในส่วนราชการด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบริการภาครัฐเน้นการให้บริการประชาชน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่ทำงานปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ จึงมีความสำคัญ เช่น แพทย์ พยาบาล ตำรวจ ครูอาจารย์ รวมตลอดถึง เจ้าหน้าที่ธุรการ หรือนักวิชาการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้จึงควรได้รับการปลูกฝังและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้จิตสำนึกในการทำงานที่เน้นคุณภาพของผลงาน และการให้บริการประชาชนอย่างสุภาพ ให้ความเป็นธรรมเสมอภาค และคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายสำคัญ

กิลเบิร์ต (1993) ได้อธิบายว่า การปรับปรุงการสอนซึ่งรวมถึงการสร้างวัฒนธรรม TQM ในห้องเรียนนั้น นักเรียนได้กลายเป็นผู้มีส่วนร่วมในทีมอย่างเต็มที่ในการเรียนรู้ของพวกเขาเอง เมื่อการตอบสนองต่อคุณภาพสิ่งที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ และ การพัฒนาตัวเองนั้นถูกมองเป็นมิติของการสอนที่มีประสิทธิภาพ

คุนสัท (2000) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพในโรงพยาบาล แล้วสรุปว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความก้าวหน้าในการทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) กับการรับรู้คุณภาพการบริการ โดยลูกค้า เพิ่มการรับรู้คุณภาพของการบริการ ความก้าวหน้าในการทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) และรับรู้คุณภาพบริการ โดยลูกค้านั้นมีความเกี่ยวข้องในทางบวกกับผลของธุรกิจแต่ยังอยู่ในวงจำกัดอยู่

สเปนเซอร์ และ ลูมบา (2001) ได้ศึกษาผลลัพธ์ของการทำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในกลุ่มธุรกิจการผลิตขนาดเล็ก ได้สร้างความสำเร็จในธุรกิจการผลิตขนาดเล็กในด้านการลดปริมาณการใช้วัตถุดิบ ลดของเสีย ลดระยะเวลา และ เพิ่มการส่งสินค้าที่ตรงเวลา ลดการทำงานล่วงเวลา ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในด้านของเสีย และการส่งคืนลดลง มีการเพิ่มพูนของธุรกิจใหม่เพิ่มมากขึ้น และ ธุรกิจขนาดเล็กล้วนสามารถประสบความสำเร็จในการทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ได้เหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อศึกษาการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือระดับผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล อ.บางปะอิน จ.พระนครศรีอยุธยา เท่านั้น ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างดี โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากองค์กรบริหารส่วนตำบลใน อ.บางปะอิน 11 หน่วยงาน หน่วยงานละ 1 ท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ถึงการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ 3-1 แสดงรายชื่อผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์

จำนวน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1.	นายมงคล ธรรมมิกะ	นายก อบต.	อบต.บ้านห้วย
2.	นาวาตรีประสิทธิ์ เสถียรเนตร	รองนายก อบต.	อบต.บ้านเป็ง
3.	นางสาวอมรวิดี ปั่นจั่น	สำนักงานปลัด	อบต.วัดขม
4.	นายชนยศ พรหมเทพ	สำนักงานปลัด	อบต.เกาะเกิด
5.	นางสาวปรีชา พิบูลย์บุญ	สำนักงานปลัด	อบต.บางประแดง
6.	นางสาวสิริกานต์ สิริทักันแก้ว	สำนักงานปลัด	อบต.บ้านกรด

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

จำนวน	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
7.	นางสาวบุพชาติ ช้างเสวก	สำนักงานปลัด	อบต.บ้านพลับ
8.	นางสาววิราวัฒน์ สุทธิประทีป	สำนักงานส่วนโยธา	อบต.ตลิ่งชัน
9.	นายอัครฉัตร ราชบัณฑิต	สำนักงานส่วนโยธา	อบต.บ้านโพ
10.	นางสาวอัญชลี ศิริสินโท	สำนักงานการคลัง	อบต.ตลาดเกรียบ
11.	นางจันทร์ธนา แก้วลี	สำนักงานการคลัง	อบต.สามเรือน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (คุณภาพแนว) คำถามในแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เพื่อให้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นสามารถครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาวิจัยทั้งหมด

1. ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ และทบทวนวรรณกรรม จากนั้นสร้างแบบสอบถาม โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยแบบสอบถามมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง ที่จะศึกษาถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยเป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล

2. เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว มีการตรวจสอบในรายละเอียดของแบบสอบถาม โดยคณะอาจารย์และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

3. หลังจากนั้นจึงมีการนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนได้แบบสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นัดผู้บริหารและทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยทำการศึกษาหลักการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวแบบที่เหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการใช้เป็นบทสัมภาษณ์ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษางานวิจัยที่มีผู้ที่ได้ศึกษาข้อมูลเอาไว้ รวมทั้งแนวคิด TQM เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาที่มาของปัญหา การกำหนดขอบเขตในการวิจัย รวมไปถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการทำวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2. ผู้วิจัยทำการยื่นหนังสือแสดงความจำนงขอเข้าสัมภาษณ์ เพื่อขอข้อมูลกับหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ซึ่งมีหนังสือรับรองอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยมีเอกสารแนบเป็นรายละเอียดบทสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ จากนั้นติดต่อด่วนสัมภาษณ์ โดยก่อนไปสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการศึกษาข้อมูลของบริษัทนั้นก่อน เพื่อเป็นประโยชน์ระหว่างการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิจัยให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาหลักการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อหาความสอดคล้อง พร้อมคำชี้แนะ และหาแนวทางในการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะอธิบายผลการวิจัยในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เกี่ยวกับการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล โดยการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) รวบรวมข้อมูลโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์จากแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างอิสระจำนวน 1 ครั้ง จากผู้บริหารจำนวน 11 ท่าน โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานละ 1 ท่าน ทั้งสิ้น 11 หน่วยงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำเสนอการสรุปผลการศึกษา ให้อยู่ในรูปความถี่ตามประเด็นและการสรุปผลเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1

ผลการศึกษาในตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	4	36
หญิง	7	64
2. อายุ		
31-40 ปี	8	72
41-50 ปี	1	10
51-60 ปี	2	18
61 ปีขึ้นไป	0	0

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูล	ความถี่	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปวช.	1	10
ปวส.	0	0
ปริญญาตรี	8	72
อื่นๆ	2	18
4. ตำแหน่งทางหน้าที่การงาน		
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	1	10
รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล	1	10
สำนักงานปลัด	5	45
หัวหน้าฝ่ายโยธา	2	18
หัวหน้าส่วนการคลัง	2	18
หัวหน้าส่วนสาธารณสุข	0	0
5. ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
1-5 ปี	2	18
6-10 ปี	3	27
11-15 ปี	6	55
15 ปีขึ้นไป	0	0

จากตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนีพบว่าเมื่อพิจารณาข้อมูลทางด้านเพศของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศชาย 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36 เพศหญิง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 64 เมื่อพิจารณาข้อมูลทางด้านอายุของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุตั้งแต่ 31 ปี ถึง 61 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คือ มี 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ที่เหลือรองลงมา คือ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เมื่อพิจารณาข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ทางด้านระดับการศึกษา มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด 8 คน

คิดเป็นร้อยละ 72 ที่เหลือรองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านระดับการศึกษา มีระดับการศึกษา ปวช. 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และ เมื่อพิจารณาตำแหน่งทางหน้าที่การงานของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตำแหน่งสำนักงานปลัด มี 5 คน คิดเป็นร้อยละ 45 มากที่สุด รองลงมาตำแหน่งหัวหน้าส่วนโยธา 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18 หัวหน้าส่วนการคลัง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18 นายกองค้การบริหารส่วน ตำบล มี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหารงานของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ ในการบริหาร 11-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และรองลงมาคือ ระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และ 6-10 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27

ตอนที่ 2

ผลการศึกษาดอนที่ 2 ซึ่งแยกพิจารณาออกเป็น 7 ด้าน โดยในแต่ละด้านจะประกอบด้วย คำถามย่อยในเรื่องต่างๆ การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหาร ส่วนตำบล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 11 ท่าน โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์จะมีโครงสร้างย่อย ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุน TQM 7 ด้าน

1. ด้านภาวะผู้นำ

1.1 ท่านมีความเห็นว่าพฤติกรรมหรือบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี ที่จะส่งผลต่อการพัฒนา องค์กรควรมีลักษณะอย่างไร

1.2 ท่านมีความเห็นว่า ผู้นำควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ กรณีที่มีการให้บริการและการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม

1.3 ท่านมีความเห็นว่า การบริหารงานที่เน้นทั้งคนและงาน เป็นสิ่งสำคัญหรือไม่ สำหรับการ บริหารงานในองค์กร และรูปแบบของการบริหารคนและงานควรเป็นควรมีลักษณะอย่างไร

1.4 ท่านมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ จะบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะของผู้นำอย่างไร

2. ด้านการฝึกอบรม

2.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรม แต่ละครั้งควรใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงจะเกิดความเหมาะสม

2.2 ท่านมีความเห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ควร มีรูปแบบอย่างไร

2.3 ท่านมีความเห็นว่า การจัดฝึกอบรมส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กรและมีกิจกรรมใดที่ถือเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร

3. ด้านโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรของท่านมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

3.2 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

3.3 ท่านมีความเห็นว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อการเอื้ออำนวยความสะดวก ต่อให้บริการและการเข้าถึงของประชาชนหรือไม่ อย่างไร

3.4 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร

3.5 ท่านมีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงอย่างไร (หากต้องมีการเปลี่ยนแปลง)

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1 ท่านมีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรและการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

4.2 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่กล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเป็นเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการ องค์กรจะดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4.3 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล

4.4 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร

5. ด้านการให้รางวัล

5.1 ท่านมีความเห็นว่า ควรจะมีเกณฑ์หรือข้อกำหนดใดในการให้รางวัลแก่พนักงาน

5.2 ท่านมีความเห็นว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนนั้น จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร

5.3 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรมีระบบการให้รางวัล เจ้าหน้าที่ ที่มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร และควรมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลหรือไม่ (ถ้ามี) ควรเป็นในรูปแบบ วิธีการอย่างไร

5.4 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ประเภทไหนที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจ เพราะเหตุใด

5.5 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลใดที่เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุด ที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ด้านการวัดผลและการประเมินผล

6.1 ท่านมีความเห็นว่า การประเมินผลส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการและการพัฒนาองค์กร

6.3 องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลและการประเมินผลไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลและการประเมินผลเพื่อให้ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

6.4 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการวัดผลและประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร และระบบการวัดผลและประเมินผลขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

6.5 ผลลัพธ์จากการวัดผลและการประเมินผลการทำงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการให้บริการขององค์กรอย่างไร

6.6 องค์กรได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลหรือไม่ และส่งผลอย่างไรในการพัฒนาองค์กร นอกจากความทันสมัย

7. ด้านการทำงานเป็นทีม

7.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพอย่างไร ทีมงานที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร

7.3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานเป็นทีม(Team Work) ประโยชน์นี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และคิดว่าองค์กร มีรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วหรือไม่ (ถ้าไม่มี) ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่

7.4 ท่านมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกันที่จะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมที่ดีและมีความเหมาะสมต้องมีลักษณะอย่างไร

จากโครงสร้างคำถามข้างต้น ผู้วิจัยจะขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล โดยใช้ผู้บริหารจำนวน 11 ท่าน ในการตอบแบบสัมภาษณ์ โดยแยกเป็นตารางในแต่ละด้านพร้อมทั้งมีคำอธิบายได้ตารางประกอบดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-2 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านภาวะผู้นำ

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
1. ด้านภาวะผู้นำ		
1.1 ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะหรือบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร		
(1) ต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ มีอุดมการณ์ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน	11	100
(2) ต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใจ	4	36
(3) การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ	9	91
(4) ความคิด ริเริ่มที่จะกระทำการใด ๆ โดยที่ไม่ต้องรีรอคำสั่ง	8	73
(5) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง		
1.2 ท่านมีความเห็นว่า ผู้นำควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะชนที่มีการให้บริการและการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม	11	100
(1) แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำที่มีผลกระทบต่อทำให้สังคมเดือดร้อน	7	64
(2) มีการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจกับสังคมให้เกิดความเข้าใจ และรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น	10	91
(3) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงที	11	100
1.3 ท่านมีความเห็นว่า การบริหารงานที่เน้นทั้งคนและงาน เป็นสิ่งที่สำคัญหรือไม่ สำหรับการบริหารงานในองค์กร และรูปแบบของการบริหารคนและงานควรเป็นควรมีลักษณะอย่างไร		
(1) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด		
(2) ทั้งคนและงานจะต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน	11	100
(3) การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล	10	91
1.4 ท่านมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่จะบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร	11	100

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
(1) มีการตัดสินใจเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ	10	91
(2) มีเป้าหมายชัดเจน มีจุดยืน และสนุกกับงาน	9	82
(3) มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และยอมรับต่อความผิดพลาด	5	45
(4) มนุษยสัมพันธ์ดี มีศิลปะในการพูด	9	82
(5) มีประสบการณ์ตามลักษณะงาน	11	100

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-2 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ

1.1 ท่านมีความเห็นว่าพฤติกรรมหรือบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร (1) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ มีอุดมการณ์ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (2) ต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด มีค่าความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 36 (3) การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (4) มีความรู้ ความคิด ริเริ่มที่จะกระทำการใด ๆ โดยที่ไม่ต้องริรอคำสั่ง มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (5) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

1.2 ท่านมีความเห็นว่า ผู้นำควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะกรณีที่มีการให้บริการและการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม (1) แสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่มีผลกระทบทำให้สังคมเดือดร้อน มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (2) มีการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจกับสังคมให้เกิดความเข้าใจ และรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันทั่วทั้ง มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

1.3 ท่านมีความเห็นว่า การบริหารงานที่เน้นทั้งคนและงาน เป็นสิ่งที่สำคัญหรือไม่ สำหรับการบริหารงานในองค์กร และรูปแบบของการบริหารคนและงานควรเป็นควรมีลักษณะอย่างไร (1) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (2) ทั้งคนและงานจะต้องเดินไปพร้อมกัน มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

1.4 ท่านมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่จะบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะของผู้นำอย่างไร (1) มีการตัดสินใจเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) มีเป้าหมายชัดเจน มีจุดยืน และสนุกกับงาน มีค่าความถี่ 9

คิดเป็นร้อยละ 82 (3) มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และยอมรับต่อความผิดพลาด มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (4) มนุษยสัมพันธ์ดีมีศิลปะในการพูด มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (5) มีประสบการณ์ตามลักษณะงาน มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4-3 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการฝึกอบรม

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
2. ด้านการฝึกอบรม		
2.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดฝึกอบรมในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งควรใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงจะเกิดความเหมาะสม		
(1) ได้ความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	10	91
(2) ได้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น	10	91
(3) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง	9	82
(4) ปรับเปลี่ยนทัศนคติคน ทำให้งานราบรื่น	5	45
(5) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ	5	45
(6) การจัดฝึกอบรมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	10	91
2.2 ท่านมีความเห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ควรมีรูปแบบอย่างไร		
(1) เน้นรูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นลักษณะ walk rally	8	73
(2) การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือบุคคลโดยตรง	10	91
(3) การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง	5	45
2.3 ท่านมีความเห็นว่า การจัดฝึกอบรมส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กร และมีกิจกรรมใดที่ถือเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร		
(1) การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	11	100
(2) นำความรู้ที่ได้มากพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	10	91
(3) จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ	8	73
(4) การจัดสัมมนา จัดบรรยาย วิทยากร	11	100

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-3 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม

2.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรม แต่ละครั้งควรใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงจะเกิดความเหมาะสม (1) ได้ความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) ได้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (4) ปรับเปลี่ยนทัศนคติคน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (5) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (6) การจัดฝึกอบรมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91

2.2 ท่านมีความเห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ควร มีรูปแบบอย่างไร (1) เน้นรูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นลักษณะ walk rally มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือบุคคลโดยตรง มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45

2.3 ท่านมีความเห็นว่า การจัดฝึกอบรมส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กรและมีกิจกรรมใดที่ถือเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร (1) การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (2) นำความรู้ที่ได้มากพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (4) การจัดสัมมนา จัดบรรยาย วิทยากร มีค่าความถี่ 11 คิดเป็น ร้อยละ 100

ตารางที่ 4-4 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
3. ด้านโครงสร้างองค์กร		
3.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรของท่านมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร		
(1) แบบขนาดเล็ก	10	91
(2) ข้อดี มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน	11	100
(3) ข้อเสีย บุคลากรไม่เพียงพอในการดำเนินงาน	11	100
3.2 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด		

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
(1) เหมาะสมแล้ว เพราะควบคุมง่าย	10	91
3.3 ท่านมีความเห็นว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อการ ถืออำนาจความสะดวกต่อให้บริการและการเข้าถึงของประชาชน หรือไม่ อย่างไร		
(1) ส่งผล เพราะหากโครงสร้างองค์กรซับซ้อน ทำให้การให้บริการ ล่าช้า	9	82
3.4 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะนำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร		
(1) โครงสร้างองค์กรจะต้องได้คุณภาพในการให้บริการ	8	73
(2) ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัวและสะดวก	10	91
(3) การแบ่งงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล	11	100
3.5 ท่านมีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผล กระทบต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงอย่างไร (หากต้องมีการ เปลี่ยนแปลง)		
(1) อาจจะส่งผลกระทบ ต้องขึ้นอยู่กับเหตุการณ์	8	73
(2) การปรับจาก “องค์การบริหารส่วนตำบล” ไปเป็นเทศบาล	11	100

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-4 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ 3. ด้านโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรของท่านมีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดี
ข้อเสียอย่างไร (1) แบบขนาดเล็ก มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) ข้อดี มีสายการบังคับ
บัญชาที่แน่นอน มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (3) ข้อเสีย บุคลากรไม่เพียงพอในการ
ดำเนินงาน มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด
(1) เหมาะสมแล้ว เพราะควบคุมง่าย มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91

3.3 ท่านมีความเห็นว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อการถืออำนาจความสะดวก
ต่อให้บริการและการเข้าถึงของประชาชนหรือไม่ อย่างไร (1) ส่งผล เพราะหากโครงสร้างองค์กร
ซับซ้อน ทำให้การให้บริการล่าช้า มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82

3.4 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร (1) ต้องได้คุณภาพในการให้บริการ มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัวและสะดวก มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) ให้ความสำคัญในเรื่องของการแบ่งงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

3.5 ท่านมีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ (1) อาจจะส่งผลกระทบ ต้องขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) การปรับจาก “องค์การบริหารส่วนตำบล” ไปเป็นเทศบาล มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4-5 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการติดต่อสื่อสาร

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร		
4.1 ท่านมีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรและการให้บริการหรือไม่อย่างไร		
(1) สำคัญ เพราะการสื่อสารทำให้การบริหารงานดำเนินต่อไป	11	100
(2) การสื่อสารส่งผลให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์	10	91
(3) การสื่อสารส่งผลให้การให้บริการตรงตามเป้าหมาย	10	91
(4) การสื่อสารทำให้ทราบถึงความต้องการ	6	55
(5) การสื่อสารเป็นปัจจัยของพื้นฐานของงานบริการ	5	45
(6) การสื่อสารเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ	11	100
4.2 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่กล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเป็นเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการ องค์กรจะดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว		
(1) การร่างเอกสารคลุมเครือ	9	82
(2) ความล่าช้าของสาร	8	73
(3) แก้ไขปัญหาที่สาเหตุว่ามาจากสิ่งใด	9	82
4.3 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล		

ความคิดเห็น		ความถี่ N = 11	ร้อยละ
(1)	การเผชิญหน้ากับทุกคนด้วยความจริง อย่างเปิดเผย	8	73
(2)	การสื่อสารที่แสดงกิริยา ท่าทางเพื่อให้เห็นถึงความชัดเจนยิ่งขึ้น	9	82
(3)	การนำอุปกรณ์เสริม มาประกอบ	10	91
(4)	เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Internet	10	91
4.4	ท่านมีความเห็นว่า ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมที่สุด สำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร		
(1)	ทันสมัย	7	64
(2)	เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	7	64
(3)	สามารถช่วยให้การดำเนินงาน สะดวกยิ่งขึ้น	10	91
(4)	ใช้ประโยชน์ได้จริง	9	82

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-5 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1 ท่านมีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรและการให้บริการหรือไม่อย่างไร (1) สำคัญ เพราะทำให้การบริหารงานดำเนินต่อไป มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (2) ส่งผลให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) การสื่อสารส่งผลให้การให้บริการตรงตามเป้าหมาย มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (4) การสื่อสารทำให้ทราบถึงความต้องการ มีค่าความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 55 (5) การสื่อสารเป็นปัจจัยของพื้นฐานของงานบริการ มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (7) การสื่อสารเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

4.2 ท่านมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยใดที่กล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเป็นเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการ องค์กรจะดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร (1) การร่างเอกสารคลุมเครือ มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (2) ความล่าช้าของสาร มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (3) แก้ไขปัญหาที่สาเหตุว่ามาจากสิ่งใด มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82

4.3 ท่านมีความเห็นว่าเป็นตัวส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล (1) การเผชิญหน้ากับทุกคนด้วยความจริง อย่างเปิดเผย มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) การสื่อสารที่แสดงกิริยา ท่าทางเพื่อให้เห็นถึงความชัดเจนยิ่งขึ้น มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (3) การนำอุปกรณ์เสริม มาประกอบ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (4) เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Internet มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91

4.4 ท่านมีความเห็นว่าระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร (1) ทันท่วงที มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (2) เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (3) สามารถช่วยให้การดำเนินงาน สะดวกยิ่งขึ้น มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (4) ใช้ประโยชน์ได้จริง มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82

ตารางที่ 4-6 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการให้รางวัล

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
5. ด้านการให้รางวัล		
5.1 ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีเกณฑ์หรือข้อกำหนดใดในการให้รางวัลแก่พนักงาน		
(1) ความซื่อสัตย์สุจริต	8	73
(2) ความขยันหมั่นเพียร อดทน	11	100
(3) ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ และความสามารถ	10	91
(4) ความประพฤติดีต่อองค์กร อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	7	64
(5) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	11	100
5.2 ท่านมีความเห็นว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนนั้น จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร		
(1) ทำให้บุคลากรมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมสู่ความสำเร็จ	10	91
(2) ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนมากขึ้น	11	100
(3) บุคลากรมีกำลังใจ	9	82
(4) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น	7	64
(5) ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น	5	45
5.3 ท่านมีความเห็นว่าองค์กรมีระบบการให้รางวัลเหมาะสมหรือไม่ ควรเป็นในรูปแบบวิธีการอย่างไร		
(1) เหมาะสม	10	91
(2) การเลื่อนขั้น พร้อมกับขึ้นค่าแรงตามความเหมาะสม	11	100

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
5.4 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ประเภทไหนที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจ เพราะเหตุใด		
(1) รางวัลภายใน เป็นการแสดงความรู้สึก	2	18
(2) รางวัลภายนอก เป็นความมั่นคงของชีวิต	4	36
(3) รางวัลภายในและภายนอก ต้องมาควบคู่กัน	5	45

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-6 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านการให้รางวัล

5.1 ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดใดในการให้รางวัลแก่พนักงาน

(1) ความซื่อสัตย์สุจริต มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) ความขยันหมั่นเพียร อดทน มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (3) ผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (4) ความประพฤติดีต่อองค์กร อย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

5.2 ท่านมีความเห็นว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนนั้น จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร (1) ทำให้บุคลากรมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมสู่ความสำเร็จ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนมากขึ้น มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (3) บุคลากรมีกำลังใจ มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (4) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (6) ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45

5.3 ท่านมีความเห็นว่าองค์กรมีระบบการให้รางวัลเจ้าหน้าที่ที่มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร และควรมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลหรือไม่ ควรเป็นในรูปแบบวิธีการอย่างไร (1) เหมาะสม มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) การเลื่อนขั้น พร้อมกับขึ้นค่าแรงตามความเหมาะสม มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

5.4 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ประเภทไหนที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจ เพราะเหตุใด (1) รางวัลภายใน เป็นการแสดงความรู้สึก มีค่าความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 18 (2) รางวัลภายนอก เป็นความมั่นคงของชีวิต มีค่าความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 36 (3) รางวัลภายในและภายนอก ต้องมาควบคู่กัน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45

ตารางที่ 4-7 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการวัดผลและการประเมินผล

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
6. ด้านการวัดผลและการประเมินผล		
6.1 ท่านมีความเห็นว่า การประเมินผลส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการและการพัฒนาองค์กร		
(1) ทำให้มองเห็นข้อบกพร่องจากการวัดการประเมินผล	9	82
(2) ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ก่อน-หลัง	6	55
(3) ทำให้เห็นถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	7	64
(4) กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง	10	91
(5) ส่งเสริมศักยภาพการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น	10	91
(6) เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	7	64
6.2 องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลและการประเมินผลไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลและการประเมินผลเพื่อให้ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน		
(1) ลักษณะการทำงานไม่ได้หวังผลกำไร จึงไม่จำเป็นต้องต้องมีเครื่องมือวัดหรือประเมินผลที่ทันสมัย	5	45
(2) งานบริการของหน่วยงานไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น จึงไม่ต้องมีเครื่องมือวัดหรือประเมินผล	6	55
6.3 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการวัดผลและประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร และระบบการวัดผลและประเมินผลขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด		
(1) ระบบการประเมินผลที่ดีควร อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม	5	45
(2) บุคลากรที่ทำการประเมินผลควรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลด้วย	10	91

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
6.4 ผลลัพธ์จากการวัดผลและการประเมินผลการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการให้บริการขององค์กรอย่างไร		
(1) เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงสาเหตุ	9	82
(2) ทำให้เห็นศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร	10	91
(3) เห็นภาพรวมของการดำเนินงาน	5	45
(4) เห็นช่องทางในการให้บริการที่ดี	4	36
(5) ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา	11	100
(6) กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา	6	55
6.5 องค์กรได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลหรือไม่ และส่งผลอย่างไรในการพัฒนาองค์กร นอกจากความทันสมัย		
(1) มีการนำคอมพิวเตอร์ พร้อมด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ผลของการประเมิน	5	45
(2) ทำให้เห็นถึงระดับศักยภาพในการให้บริการ	10	91
(3) ทำให้ทราบถึงแนวทางในการที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป	10	91
(4) สามารถนำผลการวิเคราะห์มาประยุกต์เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม	5	45
(5) เป็นการแสดงถึงความสามารถของบุคลากรในงานบริการ ว่ามีศักยภาพมากน้อยเพียงใด	6	55

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-7 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านการวัดผลและการประเมินผล

6.1 ท่านมีความเห็นว่า การประเมินผลส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการและการพัฒนาองค์กร (1) ทำให้มองเห็นข้อบกพร่องจากการวัดการประเมินผล มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (2) ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ก่อน-หลัง มีค่าความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 55 (3) ทำให้เห็นถึงความสามารถของแต่ละบุคคล มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64 (4) กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (5) ส่งเสริมศักยภาพการทำงานขององค์กรให้

สูงขึ้น มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (6) เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีค่าความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 64

6.2 องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลและการประเมินผลไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลเพื่อให้ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน (1) ลักษณะการทำงานไม่ได้หวังผลกำไร จึงไม่จำเป็นต้องต้องมีเครื่องมือวัดหรือประเมินผลที่ทันสมัย มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (2) งานบริการของหน่วยงานไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น จึงไม่ต้องมีเครื่องมือวัดหรือประเมินผล มีค่าความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 55

6.3 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการวัดผลและประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร และระบบการวัดผลและประเมินผลขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด (1) ระบบการประเมินผลที่ดีควร อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (2) บุคลากรที่ทำการประเมินผลควรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลด้วย มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91

6.4 ผลลัพธ์จากการวัดผลและการประเมินผลการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการให้บริการขององค์กรอย่างไร (1) เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงสาเหตุ มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82 (2) ทำให้เห็นศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) เห็นภาพรวมของการดำเนินงาน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (4) เห็นช่องทางในการให้บริการที่ดี มีค่าความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 36 (5) ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100 (6) กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีค่าความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 55

6.5 องค์กรได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลหรือไม่ และส่งผลอย่างไรในการพัฒนาองค์กร นอกจากความทันสมัย (1) มีการนำคอมพิวเตอร์ พร้อมด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ผลของการประเมิน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (2) ทำให้เห็นถึงระดับศักยภาพในการให้บริการ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (3) ทำให้ทราบถึงแนวทางในการที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (4) สามารถนำผลการวิเคราะห์มาประยุกต์เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (5) เป็นการแสดงถึงความสามารถของบุคลากรในงานบริการ มีค่าความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 55

ตารางที่ 4-8 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ด้านการทำงานเป็นทีม

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
7. ด้านการทำงานเป็นทีม		
7.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือไม่อย่างไร		
(1) อบต. เป็นงานให้บริการ ทีมเป็นส่วนสำคัญต่องานบริการ	9	82
(2) การทำงานเป็นทีม ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ	10	91
7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพอย่างไร ทีมงานที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร		
(1) การใช้เวลาซึ่งกันและกัน	3	27
(2) มีการกำหนดการประชุมอยู่เสมอ	8	73
(3) มีการกำหนดกฎเกณฑ์ การดำเนินงาน	5	45
(4) สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	10	91
(5) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์	4	36
(6) การแต่งตั้งผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถในการนำทีม	3	27
7.3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานเป็นทีม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และคิดว่าองค์กร มีรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วหรือไม่ (ถ้าไม่มี) ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่		
(1) งานบริการประชาชน เป็นงานหลักของอบต. และการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ	8	73
(2) เนื่องจากไม่มีใครสามารถทำงานคนเดียว ดังนั้นการทำงานเป็นทีมสมควรเข้ามามีบทบาทในทุก ๆ หน่วยงาน	5	45
7.4 ท่านมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกันที่จะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมที่ดีและมีความเหมาะสมต้องมีลักษณะอย่างไร		
(1) สมาชิกทุกคนของทีมต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด	10	91
(2) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์	2	18
(3) ทีมงานต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม ของกลุ่ม เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน	5	45

ความคิดเห็น	ความถี่ N = 11	ร้อยละ
(4) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่	11	100

N = จำนวนผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็น

จากตารางที่ 4-8 ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม

7.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

(1) อบต. เป็นงานให้บริการ ทีมเป็นส่วนสำคัญต่องานบริการ มีค่าความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 82

(2) การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91

7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพอย่างไร ทีมงานที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร (1) การให้เวลาซึ่งกันและกัน มีค่าความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 27 (2) มีการกำหนดการประชุมอยู่เสมอ มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (3) มีการกำหนดกฎเกณฑ์ การดำเนินงาน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (4) สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (5) การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ มีค่าความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 36 (6) การแต่งตั้งผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถในการนำทีม มีค่าความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 27

7.3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานเป็นทีม (Team Work) ประโยชน์นี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และคิดว่าองค์กร มีรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วหรือไม่ (ถ้าไม่มี) ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่ (1) งานบริการประชาชน เป็นงานหลักของอบต. และการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 73 (2) เนื่องจากไม่มีใครสามารถทำงานคนเดียว ดังนั้นการทำงานเป็นทีมสมควรเข้ามามีบทบาทในทุกๆ หน่วยงาน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45

7.4 ท่านมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกันที่จะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้ นั้น ทีมที่ดีและมีความเหมาะสมต้องมีลักษณะอย่างไร (1) สมาชิกทุกคนของทีมต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด มีค่าความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 91 (2) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ มีค่าความถี่ 2 คิดเป็น ร้อยละ 18 (3) ทีมงานต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม ของกลุ่ม เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน มีค่าความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 45 (4) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มีค่าความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษาวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. สรุปผลการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรบริหารส่วนตำบล โดยมุ่งศึกษาแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ทั้ง 7 ด้าน ที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีปัจจัยสนับสนุน 7 ตัวของ TQM ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ผลสรุปเป็นตอนๆ ตามลักษณะของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

1. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ 11 คน โดยเป็นเพศชาย 4 คน เพศหญิง 7 คน
2. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีกลุ่มอายุตั้งแต่ 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด 8 คน รองลงมา 51-60 ปี จำนวน 2 คน และอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 1 คน
3. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด 8 คน และรองลงมา คือ ปวช. มีจำนวน 1 คน และอื่นๆ มีจำนวน 2 คน
4. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งทางหน้าที่การงาน มีจำนวนมากสุดตำแหน่งสำนักงานปลัด 5 คน รองลงมาตามลำดับ คือ ส่วนโยธา 2 คน ส่วนการคลัง 2 คน และนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล 1 คน
5. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์บริหารงาน โดยกลุ่ม 11-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด 6 คน รองลงมา คือ 6-10 ปี จำนวน 3 คน และ 1-5 ปี จำนวน 2 คน

ตอนที่ 2

จากการศึกษาแนวความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาในการนำเสนอปัจจัยสนับสนุน 7 ด้าน ของ TQM พบว่า

1. ด้านภาวะผู้นำ

1.1 ท่านมีความเห็นว่าพฤติกรรมหรือบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1.1.1 เด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ มีอุดมการณ์

1.1.2 ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก

1.1.3 มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ

1.1.4 มีความรู้ ความคิด ริเริ่ม

1.1.5 มีความยุติธรรม

1.2 ท่านมีความเห็นว่า ผู้นำควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะชนที่มีการให้บริการและการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1.2.1 แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำที่มีผลกระทบทำให้สังคมเดือดร้อน

1.2.2 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงที

1.3 ท่านมีความเห็นว่า การบริหารงานที่เน้นทั้งคนและงาน เป็นสิ่งที่สำคัญหรือไม่ สำหรับการบริหารงานในองค์กร และรูปแบบของการบริหารคนและงานควรเป็นควรมีลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1.3.1 เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะว่าทั้งคนและงานจะต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะการรู้จักใช้คน Put the right man in the right job เป็นการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ท่านมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่จะบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะของผู้นำอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1.4.1 มีการตัดสินใจเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ

1.4.2 มีเป้าหมายชัดเจน มีอุดมการณ์

1.4.3 มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และยอมรับต่อความผิดพลาด

1.4.4 รู้จักใช้คนตามหลัก 7 m

1.4.5 มนุษยสัมพันธ์ดี มีศิลปะในการพูด

1.4.6 มีประสบการณ์ตามลักษณะงาน

2. ด้านการฝึกอบรม

2.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรม แต่ครั้งควรใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงจะเกิดความเหมาะสม โดยผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

2.1.1 ได้ความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น

2.1.2 ได้ทักษะการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

2.1.3 ได้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น

2.1.4 ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง

2.1.5 ปรับเปลี่ยนทัศนคติคน

2.1.6 ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ

2.1.7 การจัดฝึกอบรมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง

2.2 ท่านมีความเห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ควรมีรูปแบบอย่างไร โดยผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

2.2.1 เน้นรูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นลักษณะ walk rally

2.2.2 การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือบุคคลโดยตรง

2.2.3 การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง

2.3 ท่านมีความเห็นว่า การจัดฝึกอบรมส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กรและมีกิจกรรมใดที่ถือเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร โดยผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

2.3.1 ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.2 นำความรู้ที่ได้มากพัฒนางาน

2.3.3 มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ

2.3.4 การจัดสัมมนา จัดบรรยาย วิทยากร

3. ด้านโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรของท่านมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร โดยผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

3.1.1 ส่วนใหญ่จะเป็นแบบขนาดเล็ก เพราะมีประชากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบน้อย

3.1.2 ข้อดี คือ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน ง่ายต่อการควบคุม

3.1.3 ข้อเสีย คือ บุคลากรไม่เพียงพอในการดำเนินงาน

3.2 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

3.2.1 เหมาะสมแล้ว เพราะลักษณะโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับจำนวนประชากรที่องค์กรรับผิดชอบ ประชากรมีจำนวนน้อย โครงสร้างองค์กรก็ไม่จำเป็นที่จะต้อง มีสายการบังคับบัญชาให้ยากลำบาก

3.3 ท่านมีความเห็นว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อการเอื้ออำนวยความสะดวก ต่อให้บริการและการเข้าถึงของประชาชนหรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

3.3.1 ส่งผลต่อการเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการให้บริการ และการเข้าถึงของประชาชน เพราะการที่ประชาชนต้องการที่จะเข้าถึงระดับผู้บริหาร หรือนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล หากมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ซับซ้อน ก็จะส่งผลต่อการเข้าถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ทำให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างล่าช้า

3.4 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

3.4.1 โครงสร้างองค์กรจะต้องได้คุณภาพในการให้บริการ

3.4.2 ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัวและสะดวก

3.4.3 แบ่งงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

3.5 ท่านมีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงอย่างไร (หากต้องมีการเปลี่ยนแปลง) โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

3.5.1 อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ ต้องขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงนั้น ว่าร้ายแรงมากน้อยเพียงใด

3.5.2 อาจมีการปรับจาก “องค์การบริหารส่วนตำบล” เป็น “เทศบาล” ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1 ท่านมีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรและการให้บริการหรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

4.1.1 สำคัญมาก เพราะการสื่อสารทำให้การบริหารงานดำเนินต่อไป

4.1.2 เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ

4.1.3 ส่งผลให้การให้บริการตรงตามเป้าหมาย

4.1.4 ทำให้ทราบถึงความต้องการ เพื่อที่จะทำให้การให้บริการสะดวกขึ้น

4.1.5 เป็นปัจจัยของพื้นฐานของงานบริการ

4.2 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่กล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเป็นเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการ องค์กรจะดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

4.2.1 การร่างเอกสาร เกิดความคลุมเครือ ไม่กระจ่างแจ้ง

4.2.2 ความล่าช้าของสาร

4.2.3 ควรหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พร้อมเร่งแก้ไข

4.3 ท่านมีความเห็นว่า ปัจจัยใดที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

4.3.1 การเผชิญหน้า

4.3.2 การแสดงกิริยา ท่าทาง

4.3.3 การนำอุปกรณ์เสริม

4.3.4 เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Internet , Fax.

4.4 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

4.4.1 ทันทต่อบุคคล

4.4.2 เหมาะสมกับความต้องการ

4.4.3 ช่วยให้การดำเนินงาน สะดวกยิ่งขึ้น

4.4.4 ใช้ประโยชน์ได้จริง

5. ด้านการให้รางวัล

5.1 ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีเกณฑ์หรือข้อกำหนดใดในการให้รางวัลแก่พนักงาน โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

5.1.1 ความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร อดทน

5.1.2 ผลงาน ความสามารถพิเศษ

5.1.3 ความจงรักภักดี ต่อองค์กร

5.2 ท่านมีความเห็นว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนนั้น จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

5.2.1 ทำให้บุคลากรมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ

5.2.2 ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

5.2.3 บุคลากรมีกำลังใจ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ องค์กรก็ประสบความสำเร็จ

5.2.4 ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร

5.3 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรมีระบบการให้รางวัล เจ้าหน้าที่ ที่มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร และควรมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลหรือไม่ (ถ้ามี) ควรเป็นในรูปแบบ วิธีการอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

5.3.1 ระบบการให้รางวัลปัจจุบันเป็นการเลื่อนขั้น พร้อมกับขึ้นค่าแรงตามความเหมาะสม ซึ่งเป็นที่พึงพอใจและเหมาะสมอยู่แล้ว

5.4 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ประเภทไหนที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

5.4.1 ทั้งรางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ย่อมมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

5.4.2 การให้กำลังใจเป็นรางวัลภายในที่แสดงถึงความรู้สึก แต่การเลื่อนตำแหน่งพร้อมปรับฐานเงินเดือน เป็นปัจจัยภายนอกที่จะกระตุ้นให้เห็นถึงความมั่นคง

5.5 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลใดที่เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุด ที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

5.5.1 รางวัลภายนอก ซึ่งอาจจะหมายถึง การปรับฐานเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เพราะเงินเป็นปัจจัยของแรงขับเคลื่อนที่ดีที่สุด กับเศรษฐกิจปัจจุบัน และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอนาคตได้

6. ด้านการวัดผลและการประเมินผล

6.1 ท่านมีความเห็นว่า การประเมินผลส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการและการพัฒนาองค์กร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

6.1.1 เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

6.1.2 ส่งเสริมศักยภาพการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น

6.1.3 ทำให้เห็นถึงความสามารถของแต่ละบุคคลถึงการทำงาน

6.1.4 กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาดตนเอง

6.2 องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลและการประเมินผลไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลและการประเมินผลเพื่อให้ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

6.2.1 การบริหารงาน หรือการให้บริการประชาชนขององค์กรเป็นแบบเรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยหลักการ หรือ โปรแกรมการวิเคราะห์เหมือนกับบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัทที่มีการแข่งขัน

6.2.2 องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่ทำงานเพื่อประชาชน ไม่ได้หวังผลกำไร ดังนั้นการวัดการประเมินผลการดำเนินงานนั้นก็จะมีเพียงแต่ บทวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เข้ารับบริการ หรือไม่กี่แบบการประเมินผลที่มาจากแบบสอบถามตามโครงการนั้น ๆ

6.3 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการวัดผลและประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร และระบบการวัดผลและประเมินผลขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

6.3.1 ระบบการประเมินผลที่ดีควรอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม

6.3.2 ผู้ประเมินควรมีความรู้ความเข้าใจ

6.3.3 ความเหมาะสมในการประเมิน

6.4 ผลลัพธ์จากการวัดผลและการประเมินผลการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการให้บริการขององค์กรอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

6.4.1 เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงสาเหตุ

6.4.2 ทำให้เห็นศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร

6.4.3 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

6.4.4 ทำให้เห็นช่องทางในการให้บริการที่ดี

6.4.5 ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา

6.5 องค์กรได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลหรือไม่ และส่งผลอย่างไรในการพัฒนาองค์กร นอกจากความทันสมัย โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

6.5.1 การนำคอมพิวเตอร์ พร้อมด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ผลของการประเมิน

6.5.2 เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

6.5.3 แสดงถึงความสามารถของบุคลากรในงานบริการ

7. ด้านการทำงานเป็นทีม

7.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

7.1.1 องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานที่เน้นการให้บริการเป็นหลัก และทีมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการให้บริการ

7.1.2 การทำงานเป็นทีม ไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญของคำว่า ทีมงาน

7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพอย่างไร ทีมงานที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

7.2.1 การใช้เวลาซึ่งกันและกัน

7.2.2 การกำหนดการประชุม

7.2.3 การกำหนดกฎเกณฑ์

7.2.4 สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

7.2.5 การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์

7.3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานเป็นทีม(Team Work) ประโยชน์นี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และคิดว่าองค์กร มีรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วหรือไม่ (ถ้าไม่มี) ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่ โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

7.3.1 งานบริการประชาชน เป็นงานหลัก ดังนั้นเราจึงเน้นการบริหารงานเป็นทีม

7.3.2 เนื่องจากไม่มีใครสามารถทำงานคนเดียวได้ ดังนั้นการบริหารงานเป็นทีมจึงเข้ามามีบทบาทในทุก ๆ หน่วยงาน

7.3.3 มีการบริหารทีมงานที่ดี เหมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง

7.4 ท่านมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกันที่จะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมที่ดีและมีความเหมาะสมต้องมีลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันดังนี้

7.4.1 มีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด

7.4.2 สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

7.4.3 ใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาด

7.4.4 ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

2. การอภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อศึกษา การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล มุ่งศึกษาแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ทั้ง 7 ด้าน ที่เหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยมีปัจจัยสนับสนุน 7 ตัวของ TQM ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) สำหรับใช้ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่มีความเหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

2. การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้านจากผลที่ได้จากการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งทางหน้าที่การงาน สำนักงานปลัดเป็นส่วนใหญ่ และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน 11-15 ปี เหตุผลที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งนี้ เป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล จากผลการศึกษาวิจัยด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลงานวิจัยที่ศึกษาพบว่า ในภาพรวมแล้วผู้บริหารมีความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการปรับตัวเพื่อสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

3. การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ตอนที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) โดยมีปัจจัยสนับสนุน 7 ตัวของ TQM ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในแต่ละด้านสามารถจำแนกการอภิปรายออกเป็น 7 ด้าน คือ

1. ด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมหรือบทบาทของความเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักตัดสินใจอย่างเด็ดขาด กล้าคิดกล้าทำ มีความคิดริเริ่ม และอาศัยหลักของความถูกต้อง มีทักษะและความรู้ความสามารถทางเทคนิค ในการบริหารงานจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง สร้างความพึงพอใจให้ประชาชนและมีศักยภาพในการให้บริการเพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะและความสามารถในการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไป ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม และเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อ

สาธารณะ องค์กรสามารถทำได้โดยการเคารพสิทธิของผู้อื่นหรือการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิดเห็นส่วนตัว เพราะแต่ละองค์กรได้ให้ความสำคัญทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กันเนื่องจากคนและงานจะต้องดำเนินการไปควบคู่กันไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hersey and Banchard (1982) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเนื่องจากการมีทักษะความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ว่า จะไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ เนื่องจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากมีลักษณะหรือวิธีการเป็นผู้นำแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะแต่ละคนจะมีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกันแต่ที่เหมือนกันคือ การที่จะทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ

2. ด้านการฝึกอบรม

ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมมิใช่จะสนใจเฉพาะเพียงผลที่ได้จากกระบวนการฝึกอบรม หรือ Outputs เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม เท่านั้น ควรจะพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกระบวนการฝึกอบรมด้วย ถึงจะได้ประโยชน์จากการฝึกอบรมตามที่คาดหวังไว้ และในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมมีหลากหลาย การเลือกรูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ได้เหมาะสม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานทฤษฎีของ เสนาะ ตีเยาว์ (2539) ที่พบว่า กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ คือการฝึกอบรม

ดังนั้นตามลักษณะขององค์กรนี้ มักจะมีการฝึกอบรมที่จะมากจากจดหมายเรียนเชิญจากองค์กรภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ ดังนั้นองค์กรควรทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาในการดำเนินงานของตน พร้อมกับจัดการฝึกอบรม ตามวิธีการที่เหมาะสมให้ครอบคลุมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อประโยชน์สูงสุด

3. ด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เพราะมีพื้นที่ในความรับผิดชอบจำนวนน้อย ทำให้การดูแลเป็นไปอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ซึ่งการจัดลำดับโครงสร้างขององค์กรไม่เป็นที่ยุ่งยาก มีการยืดหยุ่นในการทำงาน และง่ายต่อการเข้าถึงระดับผู้บริหารเพื่อเข้ารับการศึกษา ซึ่งทำให้ง่ายต่อการดำเนินงานหรือให้บริการ แต่จะมีปัญหาในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับมี

จำนวนน้อย แต่หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ที่ต้องรับผิดชอบโครงการ อาจต้องใช้งบประมาณส่วนตัวเพื่อส่วนรวม และโครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องมีการแสดงบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมต่อความสามารถของบุคลากร ตลอดจนขอบเขตหน้าที่อย่างละเอียด การติดต่อสื่อสารและการไหลของข้อมูลรวมทั้งตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ให้เป็นไปได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Macfarland (1974) ที่พบว่าพื้นฐานของการจัดโครงสร้างองค์กรจะต้องเหมาะสมสำหรับงานชนิดหนึ่ง มีการแยกความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม และมีการยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อถึงระบบการทำงาน และการปรับตัวไม่ทันของบุคลากร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ แต่มันจะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์นั้น ๆ

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

ผลการวิจัยพบว่า การดูแลปรับปรุงให้การติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในทุกระดับ ดังนั้นหากมีการควบคุมดูแลระบบการสื่อสารให้มีศักยภาพอยู่เสมอ จะส่งผลให้การให้บริการเป็นไปอย่างราบรื่น และรวดเร็วทันใจต่อผู้รับบริการ การสื่อสารจะประสบผลได้ดีต้องมีความเข้าใจตรงกันในวัตถุประสงค์เดียวกันทั้งสองฝ่าย เพื่อความประสพผลสำเร็จนั้น ควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญโญ สาธร (2533) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารซึ่งจะเกิดขึ้นหรือเป็นผลสำเร็จ ต้องมีความเข้าใจตรงกัน ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการ และทัศนคติอย่างเดียวกัน

ดังนั้นในการนำระบบสื่อสารมาประยุกต์ใช้ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของความเหมาะสมของงาน และประโยชน์ที่ใช้ได้จริง เพื่อเป็นการสร้างความสะดวกสบายให้กับองค์กร

5. ด้านการให้รางวัล

ผลการวิจัยพบว่า ในการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อหวังผลตอบแทนเป็นรางวัล ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะแตกต่างกันออกไป รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีความทะเยอทะยาน มีการแข่งขันในทางที่ดี ทำให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรมีศักยภาพมากขึ้น เป็นที่กล่าวถึงของประชาชนในเรื่องของการให้บริการในทางที่ดี ถือเป็น การสร้างภาพพจน์ดีที่ให้แก่องค์กร แต่ใน

ลักษณะขององค์กรประเภทนี้เป็นงานบริการประชาชนที่ไม่ได้ผลกำไรเหมือน ลักษณะบริษัทที่ดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไร ดังนั้นการให้รางวัลในลักษณะของการปรับฐานเงินเดือน หรือการเลื่อนขั้นนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้มองเห็นถึงความมั่นคงในอนาคต ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ที่พบว่าเพื่อให้มีการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไปและผลผลิตมากขึ้น ผู้บริหารจะสามารถห้อยลึงถึงทฤษฎีการจูงใจ เพื่อออกแบบโปรแกรมการจูงใจที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงาน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงระบบการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือภายนอก ย่อมเป็นสิ่งที่ควรจะทำควบคู่กันไปเพราะมีความสำคัญไม่แพ้กัน รางวัลภายในเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนรางวัลภายนอกเป็นเรื่องของความมั่นคง ที่ควรรักษาไว้ให้คู่กัน

6. ด้านการวัดผลงาน

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการวัดผลและการประเมินผลเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ เพราะจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์การประเมินผล และวิธีการแก้ไขปรับปรุง ในการวัดผลและการประเมินผลขององค์กรนี้จะมีอยู่ 2 กรณี คือ การฟังเสียงตอบรับและคำชมเชยจากผู้เข้ารับบริการ และอีกกรณีเป็นการสร้างแบบสอบถามและประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์จากโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินงานว่า มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และแก้ไขอย่างไรถึงจะเหมาะสม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Crosby (1986) ที่พบว่า การจัดระบบและวิธีการวัดคุณภาพที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นตัววัดการดำเนินงานตามแนวทางรางวัลคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ปฏิบัติในองค์กร

ดังนั้นองค์กรประเภทที่ทำงานไม่ได้หวังผลกำไร แต่มีความสุขกับการได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีการบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ สิ่งที่เป็นการวัดผลได้อย่างดีคือ บทวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม จากผู้เข้ารับบริการ ดังนั้น จึงไม่มีเครื่องมือในการวัดผลหรือการประเมินผลที่ยุ่ยาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยหลักการที่ต้องแสดงออกถึงการแข่งขัน อาจจะมีเพียงระบบคอมพิวเตอร์กับ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้การคำนวณแสดงผลออกมาเป็นตัวเลข หรือกราฟ เพื่อความเด่นชัดเพียงเท่านั้น

7. ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยพบว่า ทีมงานที่เข้มแข็ง จะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม มีความเต็มใจที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกันกับ

บุคคลต่าง ๆ ที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่แตกต่างกันไป การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการสนับสนุนให้การให้บริการแก่ลูกค้าประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยา วงศ์กระจ่าง (2541) ที่พบว่ารูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ผสมผสานกันระหว่างรูปแบบพื้นฐานทั่วไปและรูปแบบของหน่วยงาน มีความเกี่ยวข้องกับกำลังพลทุกคนโดยจะสามารถดำเนินการได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ

ดังนั้นในโลกแห่งการทำงานในปัจจุบัน คงไม่มีใครปฏิเสธการทำงานแบบ "เป็นทีม" เพราะการทำงานแบบนี้ จะนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน มาเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น ทีมงาน จึงหมายถึงกลุ่มของผู้ซึ่งทำงานร่วมกันรับผลกระทบของงานที่ทำร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และพึ่งพากันในการทำงาน ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นอยู่กับการวางรากฐาน หรือการสร้างทีมนั้นเอง บวกกับการใช้เทคนิคบางประการ เพื่อบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยและอภิปรายในประเด็นหลักๆ แล้ว ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำตัวแบบไปใช้

องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถนำตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมในการให้บริการ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เปรียบเสมือนวงล้อ เน้นเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) อย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ นอกจากนี้ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) เป็นการเสริมสร้างแนวทางการบริหารงาน การปรับวิธีการในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การเพิ่มผลงานวิจัยและพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเป็นอย่างดี ในการนำตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) ไปใช้ผู้วิจัยขอเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการวิจัย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านการอบรม
3. ด้านโครงสร้างองค์กร
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

5. ด้านการให้รางวัล
6. ด้านการวัดผล
7. ด้านการทำงานเป็นทีม

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแนวความคิดทางด้าน การนำวิธีการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม มาเสนอเพื่อประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะกรณี องค์กรบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

3.2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่ใช้กับหน่วยงานที่ไม่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

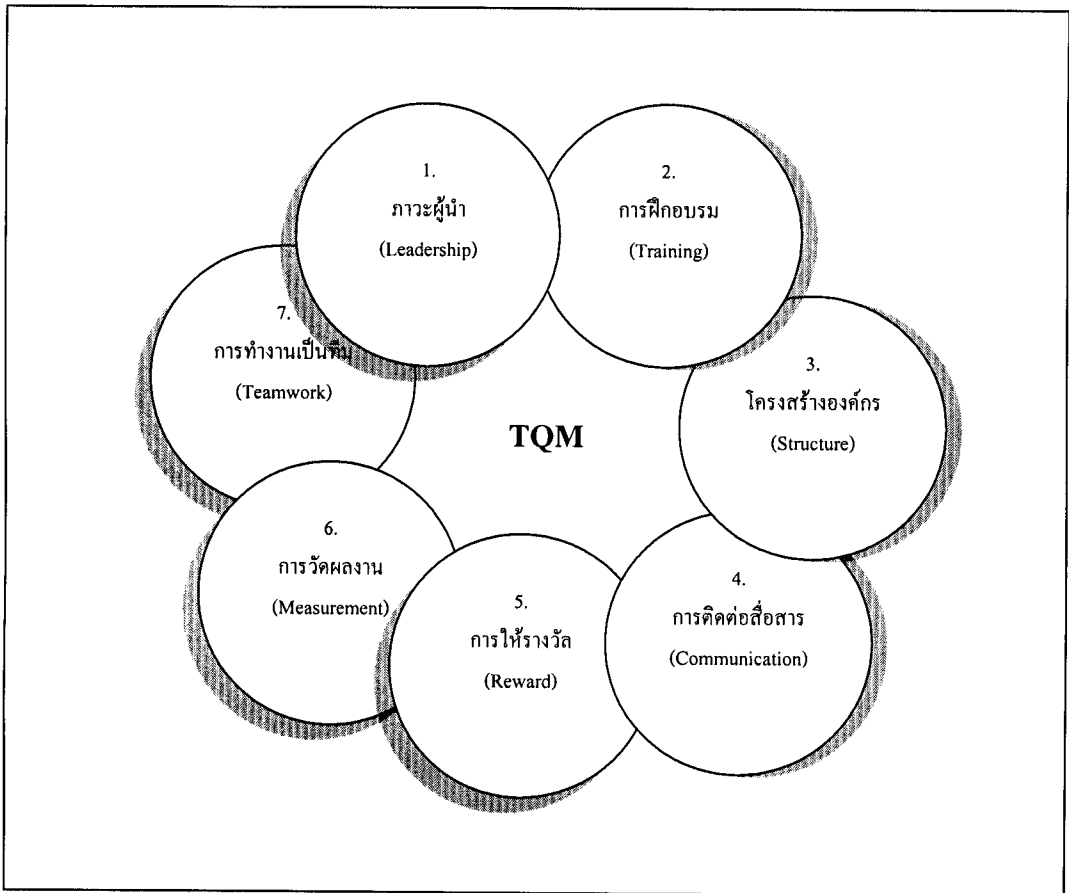
3.2.2 ศึกษารูปแบบแนวคิดทฤษฎีของผู้บริหาร นักวิชาการและทฤษฎีทางด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มากกว่านี้ เพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการสร้างตัวแบบที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

3.2.3 มีการศึกษาวิธีการและพัฒนาเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลง่ายและสะดวก ตลอดจนได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการวิจัยที่ดี

3.2.4 ควรทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) มาใช้ในหน่วยงานอื่นๆ เช่น ในระบบข้าราชการ กรุงเทพมหานคร

3.3 ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล จากแนวคิดที่ได้จากผู้บริหารในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมกับองค์กรบริหารส่วนตำบล

1. L.-Leadership แทน ด้านภาวะผู้นำ
2. T.- Training แทน ด้านการฝึกอบรม
3. S. - Structure แทน ด้านโครงสร้างองค์กร
4. C. – Communication แทน ด้านการติดต่อสื่อสาร
5. R. – Reward แทน ด้านการให้รางวัล
6. M.- Measurement แทน ด้านการวัดผล
7. TW. – Teamwork แทน ด้านการทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 5-1 ตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล
จากตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) ที่เหมาะสมกับองค์กรบริหารส่วน
ตำบล ผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนการนำตัวแบบไปปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์ โดยกำหนดจากตัวแบบที่ได้จากการวิจัย
2. กำหนดวิธีการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นตัวแปรหรือตัวชี้วัดในการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล มีคู่มือในการให้คะแนน ในแต่ละปัจจัยและมีการประเมินผล หลังจากนั้นมีการรายงานผลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ เปรียบเสมือนรายงานสรุปที่ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. กำหนดหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

เกณฑ์กำหนดจากตัวแปรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของหน่วยงาน
องค์การบริหารส่วนตำบล ที่ควรนำไปปฏิบัติมีดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ
 - 1.1 ตัดสินใจอย่างเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ
 - 1.2 มีอุดมการณ์ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
 - 1.3 มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ
 - 1.4 มีความรู้ ความคิด ริเริ่ม
 - 1.5 อาศัยหลักของความถูกต้อง
2. ด้านการฝึกอบรม
 - 2.1 เน้นรูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นลักษณะ walk rally
 - 2.2 เรียนรู้ด้วยบุคคลโดยตรง
 - 2.3 เรียนรู้จากเครื่องมือจำลองและสถานการณ์จริง
3. ด้านโครงสร้างองค์กร
 - 3.1 โครงสร้างองค์กรจะต้องได้คุณภาพในการให้บริการ
 - 3.2 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัวและสะดวก
 - 3.3 การแบ่งงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
 - 4.1 ความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร
 - 4.2 สามารถช่วยให้การดำเนินงาน สะดวกยิ่งขึ้น
 - 4.3 สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง
5. ด้านการให้รางวัล
 - 5.1 สร้างความมั่นคง เช่น การเลื่อนขั้น
 - 5.2 สร้างขวัญกำลังใจ
6. ด้านการวัดผลงาน
 - 6.1 การวัดผลและประเมินผลควรอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม
 - 6.2 บุคลากรที่ทำการวัดผลและประเมินผลจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบเป็นอย่างดี
7. ด้านการทำงานเป็นทีม
 - 7.1 สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด
 - 7.2 สมาชิกควรมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์

- 7.3 ทีมงานต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม ของกลุ่ม เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน
- 7.4 เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

บรรณานุกรม

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2541) **ถกคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส จำกัด,
- โกวิท พวงงาม. (2542) **การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต**.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชน
- จิรพันธ์ คำโสภา. (2544) **ผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้
ผ่าน การอบรมโครงการพัฒนาพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลศิริราช**.
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2548) **การตลาดบริการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ส. เอเชียเพรส
แซม เอเจอร์ (เขียน), ไชยวัฒน์ คำชูและคณะ (แปลและเรียบเรียง). (2545) **ธรรมาภิบาล
การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์น้ำฝน จำกัด
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ. (2544) **ยอดกลยุทธ์สำหรับการบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่**.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542) **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**.
กรุงเทพฯ : วิญญูชน
- บึงอร คนกลาง. (2546) **คุณภาพบริการตามความคาดหวังและการรับรู้ของผู้รับบริการปฐมภูมิใน
โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของโรงพยาบาลโรคติดต่อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธ์. (2535) **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพมหานคร : B&B Publishing
- ปิยวรรณ กลั่นกลิ่น. (2544) **คุณภาพการบริการ**. วารสารวิชาการจัดการ 19
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2542) **ธรรมรัฐ ธรรมราชา**. กรุงเทพฯ: โครงการตำราคณะอักษรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ. ศ. 2546
- พรพิมล โกพุดห้อย. (2544) **การประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในงาน
พัฒนา คุณภาพบริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในเขต 4**. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ภิญโญ สาธร. (2519) **หลักการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550) **คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท
- วรรณารต แสงมณี. (2544) **องค์กรและการจัดองค์กร** . กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2541) **TQM living handbook: Hoshin kanri And Strategic Planning**. กรุงเทพมหานคร : ปีพีอาร์ แอน ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์
- วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. (2545) **คุณภาพในงานบริการ**. กรุงเทพมหานคร : เอช.เอ็น.กรุ๊ป
- วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์. (2541) **คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์
เน็ต,
- สมิต สัจฉกร.(2548) **ศิลปะการให้บริการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สายธาร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546) **คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**,
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- สมศักดิ์ ดลประดิษฐ์. (2539) **การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งทั่วทั้งองค์กรใน
สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยาลัยพณิชยการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาการ
บริหารการศึกษามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อานันท์ ปันยารชุน. (2541) **รัฐธรรมนูญกับสังคมไทย** มติชนรายวัน 25 มีนาคม
- Fitzsimmons Jame A; and Fitzsimmons Mona J. (1994) **Service Management for Competitive Advatage**. Sigapore: Mcgraw-Hill.
- Gilber, J.P., Keck, K.L., and Simpson, R. D. (1993). “ **Improving the process of education : TQM for the college classroom.**” Innovative Higher Education 1 : 65-85. quoted in Vazzana, Gary; Elfrink, John; Bachmann, Duane P. “ A Longitudinal Study of Total Quality Management Processes in Business Colleges.” Journal of Education for Business, (Nov/Dec 2000):69-74
- Gronroos, Christian. (1990) **Service Management and Marketing**. M.A: Lexington Books.
- Kotler, Philip. (2000) **Marketing Management**. 10th ed. N.J: Prentice Hall.
- Kunst, Palul. (2000) **Quality Management and business performance in hospitals: A search for Success parameters**. Total Quality Management.
- Parasuraman. A;Zeithaml, Valarie A; and Berry, Leonard L. (1990) **Delivery Quality Service: Balancing Customer perception and expectation**. London: The Free Press.

- Rhodes Lewis A. (1993) **“On The Road to Quality”** Educational Leadership. V.49
NO.6 Mar.,
- Rogers, Ralf E. And McIntive , Robert H. (1983) **Organization and Management Theory**.
New York: John Wiley&Sons.
- Sallis,Edward. (1993) **Total Quality Management in Education London** : Kogan Page
Educational Management Series.
- Spencer, Michael S., and Loomba, Arvinder P.S. (2001) **“ Total Quality Management
programmer at smaller manufacturers: benchmarking techniques and results.”** Total
Quality Management (August 2001): 689-695
- Tenner. Arthur R. and Detoro, Irving J. (1992) **Total Quality Management : three steps
to continuous improvement**. Massachusetts Wesley Publishing Company Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

เครื่องมือการวิจัย

เรื่อง การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล
คำชี้แจง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมแนวความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะทำให้ทราบแนวทางการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยการวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวแบบเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังหัวข้อ “ การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ”

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร ด้วยการให้สัมภาษณ์และแนวความคิดเห็นของผู้บริหาร จะได้นำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาร่วมกับผู้บริหารท่านอื่นๆ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะได้นำไปเป็นข้อมูลในการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของผู้บริหารเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(วริดา มุ่งเจริญ)

นักศึกษาปริญญาโท กลุ่มวิชาการจัดการโซ่อุปทาน
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

31-40 ปี 41-50 ปี
 51-60 ปี 61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปวช. ปวส.
ปริญญาตรี อื่นๆ

4. ตำแหน่งทางหน้าที่การงาน

นายกองค้การบริหารส่วนตำบล
 รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล
 หัวหน้าสำนักงานปลัด
 หัวหน้าส่วนการคลัง
 หัวหน้าส่วนโยธา
 หัวหน้าส่วนสาธารณสุข

5. ประสบการณ์ในการบริหารงาน

1-5 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ท้ามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์กรบริหารส่วนตำบล

ปัจจัยสนับสนุน TQM 7 ด้าน

1. ด้านภาวะผู้นำ

1.1 ท่านมีความเห็นว้าพฤติกรรมหรือบทบาทความเป็นผู้นำที่ดี ที่จะส่งผลต่อการพัฒนา
องค์กรควรมีลักษณะอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

1.2 ท่านมีความเห็นว้า ผู้นำควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรักชอบต่อสาธารณชนที่มี
การให้บริการและการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อสังคม

.....
.....
.....
.....
.....

1.3 ท่านมีความเห็นว้า การบริหารงานที่เน้นทั้งคนและงาน เป็นสิ่งที่สำคัญหรือไม่ สำหรับ
การบริหารงานในองค์กร และรูปแบบของการบริหารคนและงานควรเป็นควรมีลักษณะอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

1.4 ท่านมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีความเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมที่จะบริหารงานในองค์กร ควรมีลักษณะของผู้นำอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

2. ด้านการฝึกอบรม

2.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งควรรใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงจะเกิดความเหมาะสม

.....
.....
.....
.....
.....

2.2 ท่านมีความเห็นว่า กระบวนการฝึกอบรมที่ดีที่สุด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ควรมีรูปแบบอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

2.3 ท่านมีความเห็นว่า การจัดฝึกอบรมส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาองค์กรและมีกิจกรรมใดที่ดีเป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กร

.....
.....
.....
.....
.....

3. ด้านโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรของท่านมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีความเห็นว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กร จะส่งผลต่อการเอื้ออำนวยความสะดวก ต่อให้บริการและการเข้าถึงของประชาชนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านมีความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร ควรจะมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ท่านมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงอย่างไร (หากต้องมีการเปลี่ยนแปลง)

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1 ท่านมีความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรและการให้บริการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีความเห็นว่าการปัจจัยใดที่กล่าวได้ว่าเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเป็นเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการ องค์กรจะดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีความเห็นว่าการปัจจัยใดที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล

.....

.....

.....

4.4 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5. ด้านการให้รางวัล

5.1 ท่านมีความเห็นว่าควรมีเกณฑ์หรือข้อกำหนดใดในการให้รางวัลแก่พนักงาน

.....
.....
.....
.....
.....

5.2 ท่านมีความเห็นว่า การให้รางวัล เป็นสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนนั้น จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5.3 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรมีระบบการให้รางวัล เจ้าหน้าที่ ที่มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร และควรมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลหรือไม่ (ถ้ามี) ควรเป็นในรูปแบบ วิธีการอย่างไร

.....
.....
.....
.....

5.4 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลภายใน และรางวัลภายนอก ประเภทไหนที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ เกิดความรู้สึกระทือหรือร่นที่จะปฏิบัติงานและมีขวัญกำลังใจ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

5.5 ท่านมีความเห็นว่า รางวัลใดที่เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุด ที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านการวัดผลและการประเมินผล

6.1 ท่านมีความเห็นว่า การประเมินผลส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านการให้บริการและการพัฒนาองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลและการประเมินผลไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลและการประเมินผลเพื่อให้ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

.....

.....

.....

6.3 ท่านมีความเห็นว่า ระบบการวัดผลและประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร และระบบการวัดผลและประเมินผลขององค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

6.4 ผลลัพธ์จากการวัดผลและการประเมินผลการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการให้บริการขององค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 องค์กรได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวัดผลและประเมินผลหรือไม่ และส่งผลอย่างไรในการพัฒนาองค์กร นอกจากความทันสมัย

.....

.....

.....

.....

.....

7. ด้านการทำงานเป็นทีม

7.1 ท่านมีความเห็นว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ท่านมีแนวทางพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพอย่างไร ทีมงานที่ดีส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเน้นการบริหารงานเป็นทีม(Team Work) ประโยชน์นี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และคิดว่าองค์กร มีรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวแล้วหรือไม่ (ถ้าไม่มี) ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

7.4 ท่านมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมร่วมกันที่จะส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมที่ดีและมีความเหมาะสมต้องมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

วชิดา มุ่งเจริญ

ภาคผนวก ข.
หนังสือขอความอนุเคราะห์



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ มสป. 0101/063

23 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน ท่าน นายกองกิจการบริหารส่วนตำบล

ด้วยนางสาววริดา มุ่งเจริญ รหัสนักศึกษา 49504292 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการจัดการโซ่อุปทาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในองค์การบริหารส่วนตำบล”
มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์นายกองกิจการบริหารส่วนตำบล เพื่อประกอบการศึกษาในการทำ
วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.นิตินัย คันทพานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ประจำภาคที่ 2 ปีการศึกษา 2551
โดยจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของหลักสูตรเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 1152, 1153

คุณวริดา มุ่งเจริญ โทร.086-0862125

บางเขน	61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	79 ถนนบางนา-ตราด อ่าขามเหนือ จังหวัดชลบุรี 26000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตกาญจนบุรี	979 SIM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2296-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKOK	61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel: 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax: 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	79 Bangna-Trad Rd, Klongnam, Muang, Chonburi Thailand 26000	Tel: 0-3874-3650-703 Fax: 0-3827-6590	

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม

เรื่อง การสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) องค์การบริหารส่วนตำบล

- | | | | |
|-----|------------------|--------------|------------------------------|
| 1. | นายมงคล | ธรรมมิกะ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบล |
| 2. | นาวาตรีประสิทธิ์ | เสถียรเนตร | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล |
| 3. | นางสาวอมรวดี | ปิ่นจั่น | สำนักงานปลัด |
| 4. | นายธนยศ | พรมเทพ | สำนักงานปลัด |
| 5. | นางสาวปรียา | พิบูลย์บุญ | สำนักงานปลัด |
| 6. | นางสาวสิริกานต์ | สิทธิกันแก้ว | สำนักงานปลัด |
| 7. | นางสาวบุพชาติ | ช่างเสวก | สำนักงานปลัด |
| 8. | นางสาววิราวัล | สุทธิประทีป | สำนักงานส่วนโยธา |
| 9. | นายจักรฉัตร | ราชบัณฑิตย์ | สำนักงานส่วนโยธา |
| 10. | นางสาวอัญชติ | ศิริสินโท | สำนักงานการคลัง |
| 11. | นางจันทร์ธนา | แก้วลี | สำนักงานการคลัง |

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาววริดา มุ่งเจริญ
สถานภาพ	โสด
วันเดือนปีเกิด	14 มีนาคม 2527
ภูมิลำเนา	จ.พระนครศรีอยุธยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	38/2 ม. 17 ต.บางกระสั้น อ.บางปะอิน จ.พระนครศรีอยุธยา
การศึกษา	ปี 2549 จบการศึกษาปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขา การจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปี 2550 จบการศึกษาปริญญาโท คณะการจัดการมหาบัณฑิต กลุ่มวิชา การจัดการโซ่อุปทาน จาก มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์ในการทำงาน	บริษัท บอรั่นทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่ง Assistance Marketing Officer บริษัท MMI PRECISION (THAILAND) LTD. ตำแหน่ง Payroll Officer