

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการทำวิทยานิพนธ์นี้ ที่ได้ นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการสำหรับสำนักงานบริหารบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1 งานบริการ (Service Business)

2.1.1 ความหมายของการบริการ

การบริการ คือ กิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมที่โดยทั่วไปมีอาจจับต้องได้ ซึ่งตามปกติ มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับพนักงานผู้ให้บริการ และ/หรือกับทรัพยากรที่มี ตัวตนหรือสินค้า และ/หรือระบบของผู้ให้บริการนั้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาให้กับลูกค้านั่นเอง (Gronroos, 1990)

การบริการ คือ สิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ยาก และสูญสลายไปได้ง่าย การบริการสามารถ สร้างขึ้นโดยผู้ให้บริการทำเพื่อส่งมอบบริการหนึ่งๆ ให้แก่ผู้รับบริการ การบริโภคหรือการใช้ บริการจะเกิดขึ้นในทันทีที่มีการให้บริการนั้นๆ หรือเกือบทันทีทันใดที่มีการให้บริการเกิดขึ้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541)

การบริการ คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ซึ่งฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้ โดยที่กิจกรรมหรือผลประโยชน์เหล่านั้นไม่มีตัวตน และไม่ก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของใดๆ ทั้งสิ้น (ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 2547)

2.1.2 ลักษณะเฉพาะของบริการ

เมื่อกล่าวถึงลักษณะของงานบริการ นักวิชาการมักอธิบายเปรียบเทียบกับลักษณะของ สินค้า และใช้คุณสมบัติของ “การสัมผัสจับต้องได้” เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะในองค์กรธุรกิจ กิจกรรมบริการมักจะแฝงอยู่ในกระบวนการต่างๆ และแฝงอยู่ในตัวสินค้าที่ ผู้ใช้บริการจ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยน บริการมีลักษณะเฉพาะตัวต่างจากสินค้า เป็นกิจกรรมที่ทำ

ให้เกิดการเพิ่มมูลค่าทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสจับต้องได้ โดยบริการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1) ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility)

บริการโดยทั่วไปมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม ไม่มีตัวตน ไม่มีรูปร่าง ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าไม่สามารถใช้ประสาทสัมผัสใดในการรับรู้ก่อนที่จะได้ทดลอง

2) คุณภาพไม่คงที่ (Variability/ Heterogeneity)

คุณภาพของการบริการโดยทั่วไปมีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง เนื่องจากมักจะขึ้นกับพนักงานที่ให้บริการ เวลาที่ให้บริการ สถานที่ที่ให้บริการ และวิธีการในการให้บริการ

3) ไม่สามารถแยกการผลิตจากการบริโภคได้ (Inseparability)

โดยทั่วไปบริการมักถูกเสนอขายก่อนและหลังจากนั้นการผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน หรือเกิดขึ้นพร้อมกัน โดยที่ลูกค้าที่เป็นผู้ซื้อบริการมักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการนั้นด้วย

4) ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability)

การบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ แม้ว่าการบริการจะไม่เน่าเสียเหมือนกับอาหารหรือผลไม้ แต่เมื่อองค์กรเสนอการบริการให้ลูกค้าหรือผู้ให้บริการแล้ว จะไม่สามารถรอหรือเลื่อนไปใช้บริการในเวลาอื่นได้ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถผลิตเก็บไว้ในรูปแบบของสินค้าคงคลังได้

2.1.3 คุณภาพของการบริการ

คุณภาพของการบริการ คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้ใช้บริการอันจะนำมาซึ่งความรู้สึกพึงพอใจทุกครั้งที่ใช้บริการ (Corral and Brewurton, 1999)

โดยทั่วไปบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการมักจะมีเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพและบริการ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายในเรื่องคุณภาพดังกล่าวนี้มักจะเป็นเรื่องที่ทำภายในบริษัท โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมักเป็นผู้กำหนดว่า “คุณภาพ” ที่บริษัทต้องการคืออะไร ซึ่งทำให้คุณภาพที่ถูกระบุมานั้นเป็นคุณภาพที่ไม่ตรงการคุณภาพที่เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทำให้การปรับปรุงคุณภาพส่วนมากจะเกิดความล้มเหลว เพราะผู้รับบริการหรือลูกค้าไม่พอใจ หรือไม่ต้องการคุณภาพที่ผู้ให้บริการกำหนดมาและดำเนินการให้

ดังนั้นการกำหนดคุณภาพของการบริการจึงควรที่จะถูกกำหนดโดยความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ไม่ใช่เป็นคุณภาพที่ผู้ให้บริการหรือบริษัทเป็นผู้กำหนด หรือการรับฟังเสียงจากลูกค้า (Voice of Customer) นั้นเอง ปัจจุบันนิยมใช้พิจารณาบริการเพื่อระบุความมี

คุณภาพในทัศนะของผู้รับบริการ สามารถสรุปได้ 10 องค์ประกอบ (Parasuraman and Berry, 1991) ได้แก่

- 1) ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือและไว้วางใจในด้านความถูกต้อง และความสม่ำเสมอของการให้บริการ
- 2) ความสามารถ (Competence) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการให้บริการอย่างเชี่ยวชาญ และเหมาะสมกับผู้ใช้
- 3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการหรือความรู้สึกของผู้ใช้ ทั้งในด้านเวลาและความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล
- 4) การเข้าถึง (Access) หมายถึง ความสะดวกสำหรับผู้ใช้ในการใช้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการทั้งในด้านเวลา สถานที่ และขั้นตอนในการใช้บริการ
- 5) ความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพ อ่อนน้อม และความมีมารยาทของผู้ให้บริการ
- 6) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความชัดเจนและความสมบูรณ์ในการสื่อสารกับผู้ใช้งาน
- 7) ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง ความเข้าใจ หรือการรู้จักผู้ให้บริการ การรู้จักเอาใจผู้ใช้งานแต่ละคนมาใส่ใจตน
- 8) ความเป็นที่เชื่อถือได้ (Credibility) หมายถึง ความไว้วางใจ และความเชื่อถือในตัวผู้ให้บริการและแหล่งสารสนเทศ ในด้านชื่อเสียงขององค์กร ความพร้อมในการให้บริการ และคุณลักษณะหรือมาตรฐานของบริการ
- 9) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยจากอันตรายและความเสี่ยงต่างๆ เมื่อใช้บริการ
- 10) ส่วนที่สัมผัสได้ (Tangibles) หมายถึง ส่วนของบริการที่สามารถสัมผัสได้ หรือรับรู้ได้ทางกายภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยคาดการณ์คุณภาพในงานบริการได้อย่างถูกต้อง

เป็นที่สังเกตว่าองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบนั้นมีเพียง 2 องค์ประกอบเท่านั้นที่ลูกค้าสามารถประเมินได้ก่อนการซื้อ (Search Quality) คือ ความเป็นที่เชื่อถือได้ (Credibility) และส่วนที่สัมผัสได้ (Tangibles) ส่วนองค์ประกอบที่เหลือส่วนใหญ่ 6 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อถือได้ (Reliability) การตอบสนอง (Responsiveness) การเข้าถึง (Access) ความสุภาพ

(Courtesy) การสื่อสาร (Communication) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นองค์ประกอบที่ลูกค้าสามารถประเมินได้ภายหลังการซื้อบริการ (Experience Quality) ทั้งสิ้น ส่วนองค์ประกอบความสามารถ (Competence) และความปลอดภัย (Security) นั้น อาจจะถูกเป็นคุณภาพที่ลูกค้าอาจไม่สามารถประเมินคุณภาพตามองค์ประกอบดังกล่าวได้ทันทีถึงแม้ว่าจะได้ซื้อหรือบริโภคบริการไปแล้วก็ตาม (Credence Quality)

งานวิจัยต่อมาจึงปรับองค์ประกอบในการประเมินคุณภาพของบริการใหม่ให้เหลือองค์ประกอบอย่างกว้างขวางทั้งหมดรวม 5 องค์ประกอบ เรียกใหม่ว่า ServQual Dimensions (Parasuraman and Berry, 1991) ดังต่อไปนี้

- 1) ความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการในระดับหนึ่งที่ต้องการอย่างถูกต้อง และไว้วางใจได้ ซึ่งประกอบไปด้วย จัดหางานบริการให้ตามสัญญา มีการติดตามในการจัดการปัญหาของลูกค้า บริการลูกค้าถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ให้บริการในเวลาตามที่สัญญา คอยติดตามให้ข้อมูลความคืบหน้าในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
- 2) สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สภาพแวดล้อม เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ดึงดูดสายตา พนักงานมีความเป็นระเบียบ การตกแต่งมีความเข้ากันกับบริการ สามารถอำนวยความสะดวกในเวลาเร่งด่วน
- 3) การตอบสนองของลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง ความเร็วที่ได้รับจากการบริการ ความเต็มใจที่จะให้บริการทันที (Promptness) และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี (Helpfulness) ซึ่งประกอบไปด้วย ความพร้อมที่จะบริการลูกค้า ความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า และความพร้อมที่จะตอบรับคำขอร้องของลูกค้า
- 4) ความมั่นใจ (Assurance) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริการ (Competence) มีความสุภาพและเป็นมิตรกับลูกค้า (Courtesy) มีความซื่อสัตย์และมีความสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ (Credibility) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)



- 5) ความใส่ใจ (Empathy) หมายถึง สามารถเข้าถึงได้สะดวกและสามารถติดต่อได้ง่าย (Easy Access) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) และเข้าใจลูกค้า (Customer Understanding)

2.1.4 งานสำนักงาน

เมื่อพิจารณาความหมายและองค์ประกอบของงานบริการ จะพบว่างานสำนักงานก็ถือเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง แต่ผู้รับบริการหรือลูกค้าจะเป็นบุคคลภายในองค์กรเดียวกัน องค์กรจะต้องมีลักษณะงานสำนักงาน ทำให้ความสำคัญของการบริหารสำนักงานจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณา

2.1.4.1 ความหมาย

สำนักงาน (Office) ตามความหมายของพจนานุกรมอังกฤษ คือ ศูนย์สั่งการของธุรกิจหรือองค์การต่างๆ สถานที่ที่ใช้ในการบริหารงานหรือสั่งการของทั้งธุรกิจ รัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจก็ถือว่าเป็นสำนักงานตามความหมายนี้

สำนักงาน (Office) เป็นที่สำหรับบริหารงาน เป็นที่จัดการเกี่ยวกับเอกสาร ที่ซึ่งพนักงานทำงาน เป็นที่ซึ่งมีกิจกรรมการโต้ตอบด้านเอกสาร และการเก็บเอกสาร เป็นสถานที่ที่ทำงานซึ่งมีรูปแบบที่แน่นอน เป็นที่ที่เกี่ยวกับบัญชี การสั่งการ การจ่ายค่าแรงคนงาน ตลอดจนการทำให้บริษัทดำเนินงานได้

นอกจากนี้สำนักงานยังทำหน้าที่เฉพาะอย่าง เช่น ถ้าเป็นสำนักงานในโรงงานก็จะทำกิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนด้านการผลิตและการควบคุมการผลิต ถ้าเป็นสำนักงานซึ่งทำเกี่ยวกับคลังสินค้าก็จะมีกิจกรรมในการเก็บและจัดหาสินค้าใหม่ๆ ถ้าเป็นสำนักงานเกี่ยวกับการควบคุมด้านการขั้บรถก็จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการลงบันทึกประจำวันด้านการนำรถเข้าออกจากสำนักงาน เป็นต้น

2.1.4.2 ขอบเขตการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

งานบริหารสำนักงาน ในองค์กรบางองค์กรจะบริหารงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียว ซึ่งการบริหารแบบนี้ว่า "การรวมอำนาจ" แต่ถ้ามีการมอบหมายงานให้บริหารโดยฝ่ายต่าง ๆ ก็จะมีเรียกว่า "การกระจายอำนาจ" บางครั้งกิจการอาจจะใช้แบบผสมระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ



การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดองค์กรสำนักงานนี้ จะต้องทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานว่า ควรใช้การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ การจัดสำนักงานอาจทำได้ในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้

- 1) สถานที่ตั้งอยู่รวมกันและการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจ
- 2) สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์กรแบบรวมอำนาจ
- 3) สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจ
- 4) สถานที่ตั้งอยู่รวมกันและการจัดองค์กรแบบกระจายอำนาจ

ซึ่งการจัดโครงสร้างสำนักงานโดยเลือกการจัดสำนักงานแบบหนึ่งแบบใดข้างต้นนี้ มีอิทธิพลต่อโครงสร้างระบบสารสนเทศสำนักงานเป็นอย่างมาก ตลอดจนประเด็นพิจารณาในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานการที่จะจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจนั้นอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรหนึ่งๆ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานเดียว

การจัดองค์กรสำนักงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจให้หน่วยงานต่าง ๆ

การจัดองค์กรสำนักงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)

หมายถึง การผสมผสานการรวมกิจกรรมและมอบหมายอำนาจ หน้าที่ โดยเป็นการออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะการจัดองค์กรแบบนี้

2.1.4.3 รูปแบบการจัดองค์กรสำนักงาน

รูปแบบการจัดองค์กรสำนักงานจะต้องพิจารณา 2 ด้าน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารสำนักงาน และส่วนที่เกี่ยวกับการบริการฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการจัดองค์กรงานบริหารสำนักงาน จะแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะงานของแต่ละกิจการ รูปแบบการจัดองค์กรมีดังนี้

- 1) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบบริการสำนักงาน (Office service arrangement) งานบริการสำนักงาน จะเกี่ยวข้องกับจดหมายและรายงาน บริการไปรษณีย์และการติดต่อสื่อสาร การบันทึก การจัดทำสำเนา การจัดเก็บเอกสาร ในกรณีนี้จะจัดงานบริการเหล่านี้ให้อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เป็นการจัดงานสำนักงาน แบบงานหลัก (line agency) ซึ่ง จะจัดโครงสร้างงานบริการแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ได้
- 2) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบ ระบบและกระบวนการปฏิบัติ (The system and procedure arrangement) การจัดในรูปนี้จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพงานสำนักงาน โดยกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านงานสำนักงานจะถือ อยู่ในงานที่เป็นระบบและกระบวนการปฏิบัติขององค์การ
- 3) การจัดงานสำนักงานในรูปแบบงานบริการ การบริหาร (The administrative services arrangement) ฝ่ายงานบริการการบริหาร ทำหน้าที่การจัดการ ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดเป็นสายงานหลักสายหนึ่งขององค์การ
- 4) การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบงานการบริการ การบริหารแบบที่ปรึกษา (The top staff administrative services) มีลักษณะการจัดเหมือนรูปแบบ งานการบริการ การบริหาร ต่างกันที่หน่วยงานบริการการบริหารก็ไม่ได้เป็น หน่วยงานหลัก แต่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการปฏิบัติขององค์การทั้งหมดเพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ประธาน บริษัท

การจัดโครงสร้างใน งานสำนักงาน แต่ละแห่งอาจแตกต่างกันไป ตามประเภท ของงาน ความสามารถของผู้บริหาร แต่ละส่วนงาน จำนวนบุคลากร ตลอดจนรูปแบบการบริหาร แต่ละคน ดังนั้นการออกแบบโครงสร้าง ให้สามารถรองรับการทำงานที่ดีนั้นต้องดูที่ความเหมาะสม ของงานสำนักงาน แต่ละประเภทเป็นสำคัญ แล้วเลือกแบบที่สามารถทำให้ งานสำนักงาน แห่ง นั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพบางอย่างจนทำให้ โครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้น

2.2 การบริหารงานบุคคล

2.2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใด องค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากพนักงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อ ออกจากงานไปแล้ว (สุกิจ จุลละนันท์, 2510 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะ ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

2.2.2 ระบบราชการกับการบริหารงานบุคคล

ระบบราชการนั้นเป็นระบบที่เน้นถึงรูปแบบขององค์การการที่ใช้กฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการบริหาร การปฏิบัติราชการจึงต้องดำเนินการไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ โดยเคร่งครัด การฝ่าฝืนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจะมีความผิดทางวินัย และบางกรณี อาจจะมีผลทางอาญาด้วย อีกประการหนึ่งระบบราชการมีลำดับการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน และมีสายการบังคับบัญชายาว ข้าราชการจึงตกอยู่ในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาหลายคน

เมื่อพิจารณาถึงระบบราชการแล้วพบว่า พฤติกรรมในการบริหารแสดงออกในรูปของการปฏิบัติที่มีความถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและนำความปลอดภัยมาสู่ตน ซึ่งอาจก่อให้เกิดการไม่อะลุ่มอล่วยต่อการวินิจฉัยสั่งการใดๆ และ กระทบกระเทือนต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน ดังที่ศาสตราจารย์ Harold J.Laski กล่าวว่า "ระบบราชการนั้นเป็นระบบที่งานราชการตกอยู่ในเงื้อมมือของข้าราชการโดยเด็ดขาด ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานประจำวันของข้าราชการที่ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว ซึ่งเป็นลักษณะของระบบราชการโดยแท้"

สำหรับประโยชน์ของระบบราชการที่มีต่องานบุคคลนั้น ประการแรกน่าจะได้แก่ระบบ ราชการจะช่วยสร้างความชำนาญในการบริหารงานให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์การ ประการที่สอง ระบบราชการเป็นระบบที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถาบันราชการโดยจะแยกงานราชการ

นอกจากงานส่วนตัวได้อย่างเด็ดขาด ประการที่สาม ระบบราชการถือหลักความรู้ความสามารถของข้าราชการเป็นหลักในการสรรหา โดยมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะบรรจุให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ

ลักษณะของระบบราชการจะมีอยู่ทั้งในวงราชการและธุรกิจเอกชน แต่ความโน้มเอียงจะมีมากในวงราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของรัฐที่มีขนาดใหญ่ การจัดระบบงาน สลับซับซ้อนและเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม

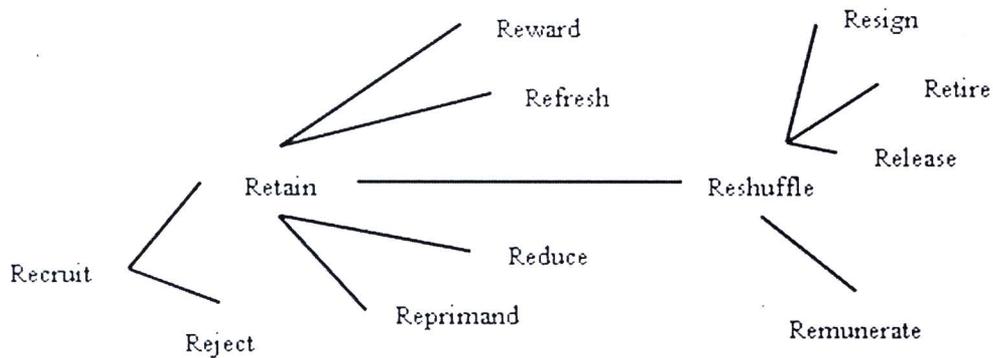
2.2.3 หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปแล้วองค์การย่อมหวังในผลประการหนึ่ง คือ การผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการให้ได้กำไรสูงคุ้มค่าในหลายๆ ด้าน ซึ่งการจะสัมฤทธิ์ผลตามความหมายประการสำคัญเหล่านี้ได้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 4 แง่มุม คือ

- 1) ความต้องการทางเศรษฐกิจ ที่มีต่อสินค้าหรือบริการ หรือประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นๆ ได้มีอยู่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตรงกัน
- 2) สภาพการจ้างทำงานสำหรับพนักงานขององค์การดีพอที่จะสามารถตอบสนองให้ความพึงพอใจให้กับแต่ละคนได้ ซึ่งจะเป็นแรงดึงดูดใจให้คนงานทำงานให้กับหน่วยงานด้วยใจรัก
- 3) มีการบริหารการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านกำลังคนและวัตถุโดยได้ประสิทธิภาพสูงทั้งสองอย่าง
- 4) การสามารถดำเนินธุรกิจโดยต่อเนื่องและไม่สะดุดหยุดอยู่กับที่หรือชะงักงัน

งานบริหารงานบุคคลเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่งานทางด้านบริหาร และยังเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องไปในงานทุกด้านขององค์การ

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้การบริหารงานบุคคล จะต้องพยายามแสวงหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นกำลังในการผลิตในหน่วยงาน ตลอดจนการดูแลรักษา ทำนุบำรุง พัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของหน้าที่ของพนักงาน และขององค์การ ซึ่งงานบริหารงานบุคคลจะเห็นได้ชัดมากขึ้นจากแบบ 12 R's ของรองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา (คำบรรยายวิชาการบริหารงานบุคคลภาครรัฐ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537)



รูปที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคล (หลัก 12 R's)

Recruit	หมายถึง การสรรหาพนักงานซึ่งรวมถึงการคัดเลือก
Retain	หมายถึง การรับพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน
Reject	หมายถึง การปฏิเสธ หรือไม่รับผู้ไม่ผ่านการคัดเลือก
Reward	หมายถึง การให้รางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานดี
Refresh	หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเสมอ
Reduce	หมายถึง การลดพนักงานเมื่อถึงคราวจำเป็น
Reprimand	หมายถึง การว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษ
Reshuffle	หมายถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถที่มี และไม่ให้เกิดความจำเจในการปฏิบัติงาน
Resign	หมายถึง การลาออกของพนักงาน
Retire	หมายถึง การเกษียณอายุของพนักงาน
Release	หมายถึง การให้พนักงานออกจากงาน ด้วยความประพฤติที่ไม่เหมาะสม
Remunerate	หมายถึง การให้ผลประโยชน์ตอบแทน เช่น เงินเดือนค่าจ้าง เป็นต้น

2.2.4 การสรรหาพนักงาน

การสรรหาพนักงานถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังเช่น

การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการโดยใช้เอกสารประกาศและประชาสัมพันธ์ที่ชวนสนใจ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันภายในและภายนอกวงการขององค์การ และการบรรจุบุคคล

เข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Stahl, 1962: 52 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาช, 2548: 136)

การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าให้เข้ามาสมัครทำงานในองค์กร (Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organization) (Flippo, 1971: 210 อ้างถึงใน สุภาพร พิศลยบุตร, 2546: 15)

การสรรหา ได้แก่ กลุ่มของกิจกรรมที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (Ivancevich, 1986: 190 อ้างถึงใน สุภาพร พิศลยบุตร :15)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่องค์กร (สุภาพร พิศลยบุตร ,2546: 15)

จากความหมายต่างๆ ของการสรรหาบุคคล ซึ่งเกิดจากสาเหตุและความจำเป็นขององค์กร คือ การหมุนเวียนของการเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover), ลักษณะงานเปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ว่าจะเพิ่มมีหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนไป และการเจริญเติบโตขององค์กรทำให้ต้องเพิ่มกำลังคน

หลักการสรรหาบุคคลที่ได้รับความนิยม ประกอบด้วย 2 ระบบ คือ

- 1) ระบบคุณธรรม(Merit System) คือ ระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งของงานรัฐบาลโดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง ซึ่งระบบคุณธรรมนี้จะมีลักษณะถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ อันประกอบไปด้วย หลักความเสมอภาค, หลักความสามารถ, หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยระบบคุณธรรมเป็นระบบที่มุ่งมั่นที่จะจัดระบบอุปถัมภ์
- 2) ระบบอุปถัมภ์(Patronage System) คือ ระบบที่มีปฏิบัติการในประการต่างๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคล ความหมายอาจรวมถึง ระบบชู้เลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้มีที่มาจากระบบการปกครองสมัยก่อนที่พระมหากษัตริย์จะแต่งตั้งบุคคลตามพระราชหฤทัย แล้วต่อเนืองมาใช้ในวงการการเมือง ที่พรรคการเมืองจะสรรหาบุคคลตามการช่วยเหลือหรือสนับสนุนของกลุ่ม

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมีหลายขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการวางแผนขององค์กร การวิเคราะห์งานเป็นการจำแนกวิเคราะห์ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานภายในหน่วยงานว่ามีประมาณมากน้อยเพียงใด และต้องการคนที่มีคุณภาพสูงต่ำขนาดไหน โดยมี การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การกำหนดมาตรฐานของงาน และวิธีการทำงานในแต่ละตำแหน่ง
- 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้บุคลากรในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยให้มีประสิทธิภาพในการว่าจ้าง ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย สำหรับขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย การหากำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและพยากรณ์กำลังคนในอนาคต ซึ่งจะต้องจัดเตรียมแผนไว้ก่อนการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กร
- 3) การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ การเสนอความต้องการกำลังคนเข้าทำงาน ผู้บริหารจะต้องเตรียมแผนงานการปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อหาช่องทางที่จะแสวงหาบุคคลที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงานที่องค์กรต้องการ
- 4) การกั้นกรองผู้สมัครขั้นต้น (Initial Screening) ซึ่งเป็นงานขั้นแรกของกระบวนการ “การคัดเลือก” ผู้ทำหน้าที่จะเป็นหัวหน้างาน หรือเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งจะกั้นกรองจากบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติ ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดได้ ผู้ทำหน้าที่กั้นกรองผู้สมัครทุกคนมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดมาแล้วถึงแม้ว่าการสรรหาและคัดเลือกคนเป็นศิลปะมากกว่าที่จะเป็นวิทยาศาสตร์แต่ควรมีความแม่นยำที่เป็นระบบ เพื่อลดอัตราความเสี่ยง
- 5) การคัดเลือก (Selection) คือ การเลือกสรรคนที่มีลักษณะถูกต้องเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดเข้าทำงาน กระบวนการคัดเลือกนี้จะเป็นขั้นตอนต่อจากการกั้นกรองผู้สมัครและมีขั้นตอนในการคัดเลือกที่อาจทำได้หลายวิธี เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติงานหรือการสืบประวัติ แล้วเชิญชวนเข้ามาทำงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระดับของงานที่จะให้ผู้สมัครปฏิบัติงาน

- 6) การปฐมนิเทศ (Orientation) โดยส่วนรวมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือรัฐบาลก็ตามเมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกในหน่วยงานแล้ว หน่วยงานหรือส่วนราชการจะทำการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ สาระในการปฐมนิเทศอาจจะเป็นการแนะนำให้รู้จักกับหน่วยงาน สมาชิก วัฒนธรรม องค์การ สิทธิที่พึงมีพึงได้และบทบาทของสมาชิกใหม่ต่อองค์การ เป็นต้น
- 7) การบรรจุ (Placement) ถ้าหากเป็นระบบราชการผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการบรรจุเข้าเป็นราชการ แลได้รับการแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งหรือได้รับการคัดเลือกเข้ามาในธุรกิจเอกชน จะได้รับการแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา พร้อมกับระบุเงินเดือน สำหรับในบางบริษัทอาจจะระบุอัตราการตอบแทนอื่นๆ ไว้ด้วย เช่น เงินรางวัลเมื่อสิ้นปี เป็นต้น

นอกจากนี้ การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา Effective Recruiting หรือ วิธีการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรมการสรรหา สามารถพิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้, อัตราความคงอยู่, อัตราการเข้า-ออก, ต้นทุนการจ้าง, จำนวนผู้สมัคร, ประสิทธิภาพของงานของการจ้างงานใหม่, ผลกระทบที่แตกต่างกัน, ต้นทุนรวมของการสรรหา, ระยะเวลาเฉลี่ยของการจ้างงาน

2.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากต่อระบบของการพัฒนาองค์กร มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังเช่น

การประเมินผล หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล ในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่บุคลากร (Kingsbury, 1957: 54 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 249)

ระบบการประเมินผล เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งข้อดี ข้อด้อยของผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และกำหนดเป้าหมายในการอบรมเพิ่มเติม (Cascio, 1978 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 250)

การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก

และประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2848: 250)

ความสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ซึ่งระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดัน และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผูกกระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน เป็นขั้นตอนเริ่มแรก และสำคัญของกระบวนการ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงาน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งต้องเลือกเทคนิควิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและ/หรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในเชิงเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน
- 2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่า มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดอย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง
- 3) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (set goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (set criteria) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ในการประเมินที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ เป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- 4) กำหนดความถี่หรือเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือน แล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย
- 6) แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ควรเร่งพัฒนา หรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- 7) ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมิน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร
- 8) ติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรหากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีการพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

2.2.6 การพ้นสภาพ

การพ้นจากราชการ คือ การที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ การออกจากราชการด้วยความสมัครใจนั้น อาจมีสาเหตุส่วนตัวที่ข้าราชการไม่ประสงค์จะปฏิบัติราชการหรือยึดอาชีพราชการต่อไปก่อนกำหนด เกษียณอายุ ส่วนการออกจากราชการด้วยความไม่สมัครใจ คือ การที่ข้าราชการถูกบังคับให้ออกจากราชการ ซึ่งอาจจะเป็นผลจากการกระทำความผิด ออกเพราะการลดจำนวนข้าราชการหรือยุบส่วนราชการ หรือมีเหตุจำเป็นอื่น ๆ บังคับให้ต้องออกจากราชการไป

กระบวนการฟื้นฟูสภาพไม่ถือว่ามีกระบวนการที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีประเด็นให้พิจารณามากเท่ากระบวนการสรรหา และกระบวนการประเมินผล ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุของการฟื้นฟูสภาพ ซึ่งหากพิจารณาเหตุแห่งการฟื้นฟูสภาพจะมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การฟื้นฟูสภาพบุคลากรด้วยความสมัครใจของบุคลากรเอง ซึ่งก็คือการลาออก บุคลากรสามารถขอให้ตนเองฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงานหรือข้าราชการได้อย่างอิสระ ตามเหตุผลของตนเอง
- 2) การฟื้นฟูสภาพตามเงื่อนไข หรือเงื่อนไขที่กำหนด กรณีนี้ได้แก่ การเกษียณการหมดวาระในสัญญาจ้าง
- 3) การฟื้นฟูสภาพเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือกำลังคน การฟื้นฟูสภาพลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายและการชดเชยรายได้ให้กับผู้ที่ถูกฟื้นฟูสภาพ
- 4) การฟื้นฟูสภาพเนื่องจากเหตุของตัวบุคลากรเอง ซึ่งอาจมาจากกรณีที่ตัวบุคลากรไม่อยู่ในฐานะที่จะปฏิบัติราชการได้ เช่น การตาย ต้องโทษจำคุก ป่วย ขาดคุณสมบัติ และกรณีที่บุคลากรนั้นมีเหตุเสียหาย เช่น ประพฤติตนไม่เหมาะสม มีมลทินมัวหมอง ผิดวินัยหรือข้อบังคับ ประสิทธิภาพการทำงานไม่น่าพอใจ

กระบวนการฟื้นฟูสภาพจะเกี่ยวข้องกับ ระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน แผนอัตรากำลังคน เงื่อนไขทางกฎหมาย การติดตามชดใช้ผลอันเกิดจากความเสียหาย ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับสาเหตุแห่งการฟื้นฟูสภาพ

2.3 แนวคิดการจัดการกระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.3.1 รายละเอียดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน

ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐาน ทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบ รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) จะมีการกำหนดหัวข้อ การให้คะแนนออกเป็น 7 หมวด ซึ่งมีคะแนนในแต่ละหมวดไม่เท่ากัน คะแนนเต็มเท่ากับ 1,000 คะแนน องค์กรจะได้รับการประเมินการให้คะแนนจากรายงานที่องค์กรได้จัดทำและส่งมาให้ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณา

หมวด 1 การนำองค์กร

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 ธรรมชาติของวัฒนธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

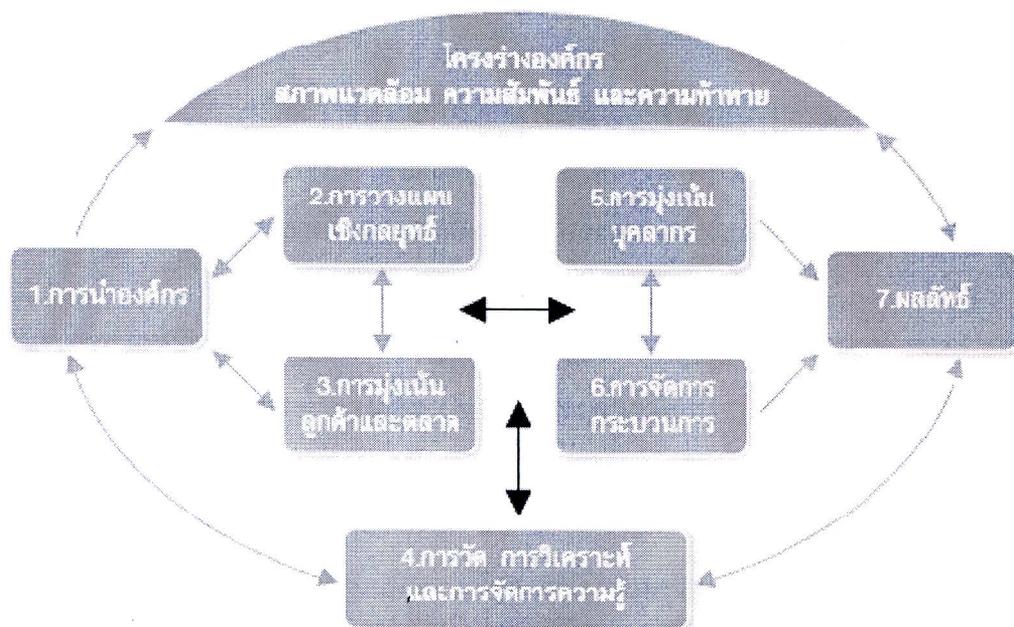
- 5.1 ความผูกพันของบุคลากร
- 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- 6.1 การออกแบบระบบงาน
- 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
- 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร



รูปที่ 2.2 แผนภาพเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.3.2 เกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2551 ได้อธิบายว่า ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

หัวข้อ 6.1 การออกแบบระบบงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน

รายละเอียด : ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร(กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไรรวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ (*) และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ของ

องค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้ คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม อย่างไรก็ตาม

หัวข้อ 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

คำถาม : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ขององค์กร

รายละเอียด : ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงอย่างไรเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยั่งยืน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของการออกแบบขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการ เหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบคู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการ ดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ ทำงานต่างๆ คืออะไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การ ทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลด ค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2.3.3 เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการกระบวนการ

พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์(2551) ได้ทำการศึกษา รวบรวม และสรุป การนำเครื่องมือในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ ที่ได้บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้ตามหมวดต่างๆ ซึ่งพบว่าในแต่ละหมวดจะต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งหากมองในมุมกลับ แต่ละองค์ความรู้ก็สามารถที่จะนำไปใช้ในการจัดการได้หลายหัวข้อเช่นกัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่า ต้องใช้เครื่องมือทุกเครื่องมือในการบริหารจัดการแต่ละหมวด แต่ละหัวข้อ

ในส่วนของหมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management) องค์ความรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ที่เกี่ยวข้องคือ

- Advance Product Quality Planning
- Re-Engineering
- Benchmarking
- Six Sigma/Statistical Process Control
- Best Practices & TQA Challenges

สำหรับเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในการจัดการกระบวนการ ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| • 7 Wastes | • HA, JCIA |
| • Activity Based Costing (ABC) | • Innovation Process |
| • Cost of Quality | • Internal Quality Audit (IQA) |
| • Design of Experiment (DOE) | • ISO 16949 |
| • Downsizing | • ISO 9001/14001 |
| • FMEA, OEE | • Just in Time (JIT) |
| • GMP, HACCP | • Kaizen |

- Lean Production
- OHSAS 18001
- Organization Assesment
- POKA-YOKE
- QC Story
- QCC, 5S, SS, SPC
- Quality Function Deployment (QFD)
- Re-Engineering
- Six Sigma
- Total Preventive Maintenance (TPM)
- Total Quality Management (TQM)
- Value Engineering (VE)
- VisualControl

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ ลีน และลีน ซิกซ์ ซิกม่า

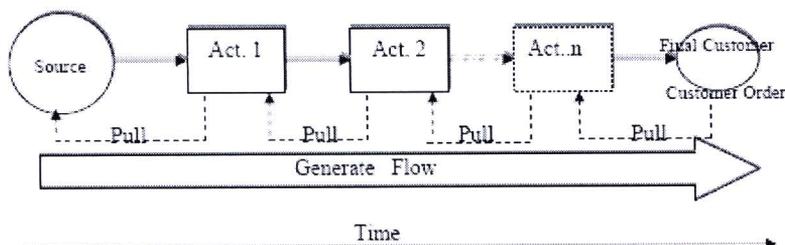
2.4.1 แนวคิดลีน (Lean)

2.4.1.1 ประวัติการผลิตแบบลีน

แนวคิดของการผลิตที่เริ่มขึ้นทศวรรษที่ 1940s โดยบริษัทผลิตรถยนต์โตโยต้า ตามแนวความคิดในสายการผลิตของ Taichi Ono และShigeo Shigo วิศวกรของบริษัท ที่เรียกกันว่า ระบบทันเวลาพอดี(Just-In-Time: JIT) หรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า(Toyota Production System: TPS) เป็นวิธีการของการผลิตมีเป้าหมายที่การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดโดยการผลิต ผลิตภัณฑ์ขึ้นเดี๋ยวจึงเสร็จตลอดสายการผลิต และสร้างกระบวนการผลิตโดยโฟกัสไปที่ระบบที่มีการจำแนกและกำจัดของเสียทั้งหมดตลอดกระบวนการผลิต โดยได้แนวความคิดการกำจัดของเสียที่ได้พัฒนาโดยบริษัท Ford ของ Herry Ford ในช่วงปี ค.ศ.1900 ต่อมา John Craffric นักวิจัยชาวอเมริกันได้สนใจระบบการผลิตแบบโตโยต้า และพัฒนามาสู่ปรัชญาการผลิตซึ่งเรียกว่า การผลิตแบบลีน หรือ Lean Manufacturing ลงในวารสาร "Sloan Management Review" ปี ค.ศ. 1988 จนกระทั่งในปี ค.ศ.1990 Jim Womack สนใจในเรื่องการสั่งซื้ออย่างประหยัด พร้อมกับเห็นว่าญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในเรื่องการกำจัดความสูญเปล่า จึงได้ศึกษาอย่างละเอียดและทำอย่างเป็นระบบจนประสบความสำเร็จในเรื่องการกำจัดสิ่งสูญเปล่าจะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นด้วย โดยเสนอลงไปในหนังสือ "Machine that Changed the World" โดยให้หลักการของการผลิตแบบลีนไว้ 5ประการ (Womack, Jone, and Roos, 1990) คือ

- 1) ระบุเน้นที่คุณค่า
- 2) การกำหนดสายธารคุณค่า(Value Stream)
- 3) การไหล (Flow)

- 4) ระบบดึง(Pull System)
- 5) ความสมบูรณ์แบบ(Perfection)



รูปที่ 2.3 แนวคิดการผลิตแบบลีน

2.4.1.2 มุมมองของลีน (Lean Perspective)

หลักประการหนึ่งของการผลิตแบบลีน คือ ระบุเน้นไปที่คุณค่า และกำหนดสายธารคุณค่ามุมมองของการผลิตแบบลีน ก็คือการพิจารณากิจกรรมไปตลอดสายของกระบวนการผลิต โดยมีการจำแนกกิจกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ

- 1) กิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่า (Value Added Activity: VA) ในมุมมองของลูกค้าขั้นสุดท้าย คือกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ คิดเป็น 5% ของกิจกรรมทั้งหมด
- 2) กิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Non Value Added Activity: NVA) คือ กิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ กิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อกระบวนการ คิดเป็น 60% ของกิจกรรมทั้งหมด
- 3) กิจกรรมที่มีความจำเป็นแต่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า (Necessary Non Value Added) คือ กิจกรรมที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ แต่มาสามารถหลีกเลี่ยงได้ คิดเป็น 35% ของกิจกรรมทั้งหมด

ในการปรับปรุงกระบวนการแบบดั้งเดิม(Tradition Process Improvement) มิได้มีมุมมองไปที่คุณค่า การปรับปรุงก็คือการลดการปฏิบัติการ (Operation) ลงทั้งหมดเพื่อลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าก็ลดลงไปด้วยแต่แนวคิดแบบลีน พยายามสร้างมุมมองที่ให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำทั้งหมดตลอดกระบวนการและจำแนกคุณค่าให้เห็นถึงกิจกรรมที่ทำคุณค่าและกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าแล้วกำจัดมันออกไปให้เหลือน้อยที่สุด

แนวคิดแบบลีน ได้จำแนกสิ่งไร้ค่า หรือ Waste ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นคือ Muda ออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) การผลิตที่มากเกินไป (Overproduction) ความต้องการของลูกค้า หมายถึง ทุกๆอย่างที่ผลิตขึ้นมากเกินไปไม่ว่าจะเป็น Safety stock งานระหว่างกระบวนการ (Work-In-Process) สินค้าคงคลังเป็นต้น ทรัพยากรแรงงาน และวัตถุดิบถูกใช้ไปโดยไม่ได้สนองตอบความต้องการของลูกค้า
- 2) การรอคอย (Waiting) รวมทั้งหมดไม่ว่าจะรอคอยวัตถุดิบ ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ในระบบของลีน นั้นต้องการที่จะจัดหาและรองรับการผลิตหรือการบริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) ไม่มาเร็วกว่า หรือช้ากว่าเวลาที่กำหนด
- 3) การขนส่ง (Transportation) วัตถุดิบต้องส่งถึงในตำแหน่งที่ต้องการจะใช้ หมายถึง การทดแทนวัตถุดิบที่ถูกส่งจากผู้จัดหาไปสู่บริเวณรับสินค้า ผ่านกระบวนการผลิต เคลื่อนย้ายสู่ โกดังเก็บสินค้า รวมถึงการขนส่งชิ้นส่วนในสายการผลิต ระบบลีนมีความต้องการที่จะให้วัตถุดิบผ่านโดยตรงจากผู้จัดหาไปสู่สายการผลิตที่จะใช้โดยทันที
- 4) กระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added Processing) ยกตัวอย่างเช่น งานที่ถูกลำบากกลับมาทำใหม่ (Reworking) ผลิตภัณฑ์หรือบริการใดๆก็ตามที่ไม่สำเร็จถูกต้องภายในครั้งเดียว ชิ้นประกอบที่ทำออกมาแล้วคู่ประกอบร่วมยังไม่ได้ผลิตออกมา (Debarring) การตรวจสอบ (Inspecting) ชิ้นส่วนที่ผลิตออกมาโดยใช้วิธีการควบคุมทางสถิติเพื่อให้จำนวนการตรวจสอบน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย
- 5) สินค้าคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) ประกอบไปด้วยวัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการ และสินค้าสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการผลิตที่มากเกินไป
- 6) ของเสีย (Defects) หรือ บริการผิดพลาดที่เกิดขึ้นทำให้เสียแหล่งวัตถุดิบใน 4 ลักษณะคือวัตถุดิบ แรงงานที่ผลิตหรือให้บริการไปหากครั้งแรกไม่ผ่าน แรงงานที่ต้องทำงานใหม่อีกครั้ง แรงงานที่ต้องอยู่เพื่อรอรับการร้องเรียนที่กำลังจะตามมาจกลูกค้า

- 7) การเคลื่อนไหวที่มากเกินไป (Excess Motion) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นมีสาเหตุมาจากเส้นทางการไหลของงานที่แย่, ผังโรงงานที่ไม่ดี การดูแลรักษาสถานที่ทำงาน และวิธีการทำงานที่ขัดกันโดยไม่ได้มีเอกสารอธิบายไว้

2.4.1.3 หลักการผลิตแบบลีน

ในหนังสือ “Machine that Changed the World” ที่เขียนขึ้นโดย James Womack และคณะได้ อธิบายหลักการของการผลิตไว้ 5 ประการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น และแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ดีขึ้นในการจัดการองค์กรที่มีการผลิตมากๆ และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ และทางThe Nation Institute of Standard and Technology Extension Partnership’s Lean Network ได้ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่า “ A systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of customer in the pursuit of perfection”

2.4.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตแบบลีน (Lean Tools)

เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตแบบลีน (Lean Tools) ซึ่ง Green (2000) ได้พัฒนา Toolkit ของการผลิตแบบลีน รวบรวมเครื่องมือไว้ทั้งหมด 27 ชนิด และจำแนกเครื่องมือออกเป็น 4 ประเภทตามผลลัพธ์ที่ได้จากเครื่องมือต่างๆ คือ

- 1) เครื่องมือปรับปรุงอัตราการไหล (Flow) ได้แก่ Pull Production Scheduling หรือKanban, One piece Flow, 5s, Standard work, method sheet, Visual control, Total preventivemaintenance, Reliability maintenance, Preventive maintenance, Predictive maintenance
- 2) เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการ (Flexibility) ได้แก่ Set up reduction, Mixed model production, Smoothed production, Cross Trained workforce
- 3) เครื่องมือที่ลดเวลาในการทำงาน (Throughput rate) ได้แก่ Flow cell, Point of used storage, Autonomation, Mistake Proofing, Self check Inspection, Successive check Inspection, Line stop
- 4) เครื่องมือที่ใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ได้แก่ Kaizen, Design of Experiment, Root cause Analysis, Statistical process control, Team Based Problem Solving

5S	Point-of-Use Material	Design of Experiments
Setup Reduction	Pull Scheduling	Root Cause Analysis
Produce to Takt time	Cross-Trained Workers	Statistical Process Control
Standard Work	Mistake-Proofing	Team-Based Problem Solving
Methods Sheets	Autonomation	Lean "Kaizen" Events
Flow Cells	Line Stop	Preventive Maintenance
Visual Controls	Self-Check Inspection	Predictive Maintenance
One-Piece Flow	Successive Check Inspection	Reliability Centered Maintenance
Mixed-Model Production	Smoothed Production Schedule	Total Productive Maintenance

รูปที่ 2.4 ชุดเครื่องมือของลีน

2.4.2 แนวคิดลีน ซิกซ์ ซิกม่า (Lean Six Sigma)

แนวคิดของลีน ซิกซ์ ซิกม่า (Lean Six Sigma) โดยมีการนำเอาจุดเด่นของทั้งสองแนวคิดคือ ลีนจะเน้นที่ความเร็วของกระบวนการ และ ซิกซ์ ซิกม่า จะเน้นที่คุณภาพ ลดความแปรผันของกระบวนการมาผสมผสานเข้าด้วยกัน ความสำเร็จของโมโตโรล่า ในการนำเอาซิกซ์ ซิกม่า ไปปฏิบัติ และความสำเร็จของโตโยต้าในการนำลีน ไปปฏิบัติ ทำให้แนวคิดทั้งสองได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางในองค์กรต่างๆ (Andersson, Eriksson, and Trostensson ,2006)

ลีน ซิกซ์ ซิกม่า เป็นวิธีการในการปรับปรุงธุรกิจ ที่มุ่งเพิ่มผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้น โดยการปรับปรุง ความพึงพอใจของลูกค้า, ต้นทุน, คุณภาพ, ความเร็วของกระบวนการ และการลงทุน ที่ให้ผลอย่างรวดเร็ว (George, 2003)

แนวคิดของลีน (Lean) และ ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) นั้นต่างเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในการเป็นวิธีการที่ดีในการปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยอมรับในหลักการและลักษณะเฉพาะของทั้งสองแนวคิด ลีน หมายถึงการใช้ให้น้อยทำให้มาก โดยการพิจารณาคุณค่าที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมจะทำการแบ่งแยกกระบวนการที่สร้างคุณค่า ออกมาจากกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และทำลายความสูญเปล่าจนกระทั่งเหลือเพียงแต่กิจกรรมที่สร้างคุณค่าในกระบวนการเท่านั้น ต่างกับซิกซ์ ซิกม่าที่จะมุ่งเน้นไปที่ข้อบกพร่องที่ส่งผลต่อคุณภาพ และมุ่งเน้นไปที่การลดความผันแปรของกระบวนการ

นอกจากแนวคิดข้างต้น ยังมีแนวคิดที่เสนอถึงความแตกต่างระหว่าง ลีน(Lean) และ ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) ดังนี้ ลีน (Lean) เป็นแนวคิดที่มุ่งกำจัดความสูญเปล่าและการลดกิจกรรมที่

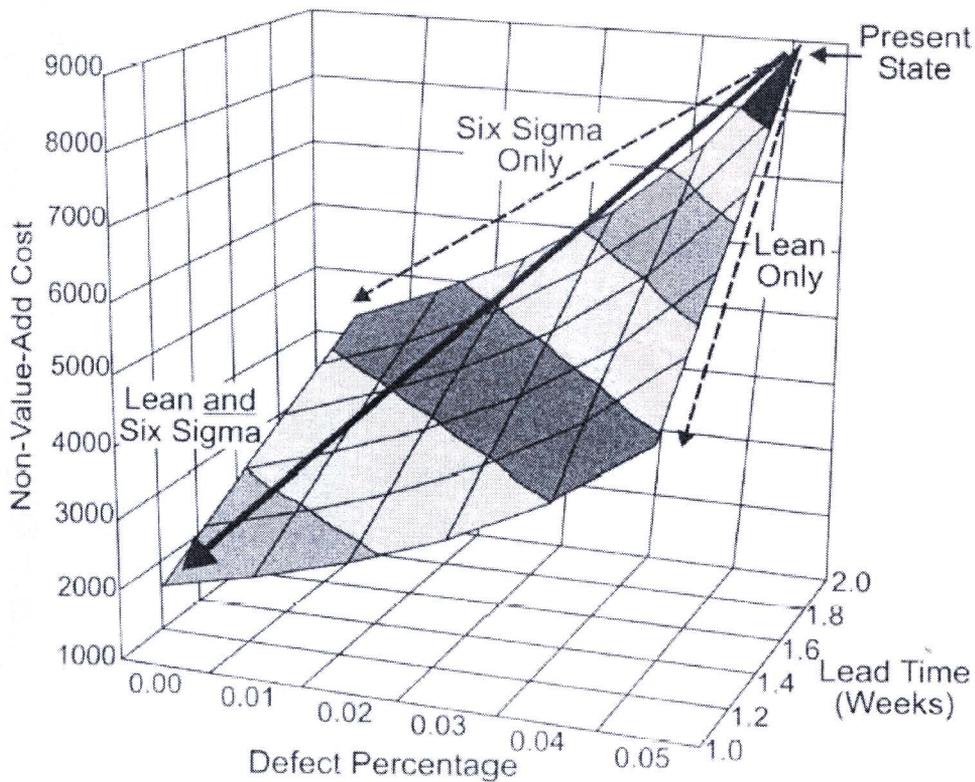
ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า สำหรับแนวคิดของ ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการควบคุมความผันแปรให้อยู่ในมาตรฐาน จะเห็นได้ว่าถึงแม้แนวคิดจะมุ่งไปที่จุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง ในทางตรงกันข้ามการรวมเอาหลักการเบื้องต้นของทั้งสองแนวคิดนั้นทำให้ การนำปรัชญาด้านปรับปรุงมาประยุกต์ร่วมกันเป็นเครื่องมือในการแก้ไข ปัญหาและการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงรูปแบบการปรับปรุง ได้รวดเร็วและต้นทุนที่ต่ำกว่า

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบลีนและซิกซ์ ซิกม่า

	ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma)	ลีน (Lean)
แนวคิด	ลดความผันแปร (Variation)	กำจัดความสูญเปล่า (Waste)
แนวทาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุปัญหา (Define) 2. วัดปัญหา (Measure) 3. วิเคราะห์ปัญหา (Analyze) 4. แก้ไขปรับปรุง (Improve) 5. ควบคุมให้คงไว้ (Control) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุค่าของสินค้า (Value) 2. แสดงผังคุณค่า (Value Stream) 3. ทำให้คุณค่าไหล (Flow) 4. ให้ลูกค้าเป็นผู้ดึงคุณค่า (Pull) 5. กำจัดความสูญเปล่าและเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Perfection)
มุ่งเน้น	ปัญหา	การไหลของงาน
สมมุติฐาน	ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ให้ความสำคัญกับตัวเลขและสถิติ การปรับปรุงระบบทำได้โดยการลดความผันแปรในกระบวนการผลิต	การกำจัดความสูญเปล่าจะทำให้ธุรกิจดีขึ้น การปรับปรุงที่มีผลดีขึ้นเล็กน้อยแต่ทำหลายๆ ดีกว่าการวิเคราะห์ระบบ (Many Small Improvements are Better Than System Analysis)
ผลที่ได้รับโดยตรง	<ul style="list-style-type: none"> • สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การไหลของงานดีขึ้น
ผลที่ได้รับโดยอ้อม	<ul style="list-style-type: none"> • ความผันแปรลดลง • สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น • สินค้าคงคลังลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสูญเปล่าน้อยลง • มีงานออกจากระบวนการผลิตมากขึ้น สินค้าคงคลังลดลง

การนำแนวคิดของ ลีน หรือ ซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร เพียงอย่างเดียว่อมให้ผลลัพธ์ที่ไม่สูงสุด ทั้งในอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากแนวคิดทั้ง

สองมีจุดอ่อน จุดแข็งที่แตกต่างกันออกไป บริษัท เจนเนอรัล อิเล็กทริก หรือ GE ได้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรโดยอาศัยแนวคิดของ ชิกซ์ ซิกม่า มาเป็นเวลาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งได้ผลเป็นอย่างดีในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่ในส่วนของความรวดเร็วของกระบวนการก็ยังคงล่าช้าอยู่อย่างเดิม ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบกระบวนการให้ช้าจะสามารถทำให้ค่าชิกม่า มีระดับที่สูงขึ้นจากรูปที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่สร้างมูลค่า (Non-Value-Add Cost) สามารถประหยัดได้ทั้งการดำเนินการปรับปรุงจากทั้งสองแนวคิด การใช้แนวคิดลีนเพียงอย่างเดียวก็สามารถลดทั้ง Non-Value-Add Cost และ Lead Time การใช้แนวคิดชิกซ์ ซิกม่า เพียงอย่างเดียวก็สามารถลด Non-Value-Add Cost ได้เป็นอย่างดี แต่การผสมผสานทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน หรือที่เรียกว่า ลีน ชิกซ์ ซิกม่า (Lean Six Sigma) นั้นสามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า



รูปที่ 2.5 ผลลัพธ์ที่ได้จาก ลีน ชิกซ์ ซิกม่า

2.5 เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ

2.5.1 แบบสอบถาม

2.5.1.1 การจัดทำแบบสอบถาม

การจัดทำแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับศึกษาและค้นหาปัญหา ในช่วงของการนิยามปัญหา ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่สามารถให้ความเชื่อถือทางด้านสถิติอีกด้วย

การสร้างแบบสอบถามและการจัดทำแบบสอบถามอาจไม่ใช่เรื่องยาก แต่การออกแบบแบบสอบถามที่สามารถให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจ และให้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดทำแบบสอบถามนั้นเป็นสิ่งที่ยาก

การจัดทำแบบสอบถามต้องประกอบด้วยขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม การแปลคำตอบมาเป็นค่าหรือคะแนน การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และการเสนอผลวิเคราะห์ ซึ่งแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ดี (อุทุมพร จามรมาน, 2530) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
- 2) กำหนดหมวดหรือประเด็นหลักของเนื้อหา
- 3) แจกแจงประเด็นหลักเป็นประเด็นย่อย
- 4) กำหนดจำนวนข้อคำถาม
- 5) กำหนดประเภทของคำถาม
- 6) กำหนดรูปแบบของคำถาม
- 7) ตรวจสอบความสอดคล้อง
- 8) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง

เมื่อรวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้จำเป็นต้องมีการแปลผลจากแบบสอบถามออกมาเป็นค่าหรือคะแนน เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การแปลคำตอบออกมาเป็นค่าหรือคะแนน แบ่งออกเป็น

- 1) แบบสอบถามแบบปลายเปิด จะทำการรวบรวมคำตอบที่ได้ จำแนกตามกลุ่มที่มีคำตอบคล้ายกัน หรืออยู่ในพวกเดียวกัน แจกนับ และรายงานโดยบรรยายสาระคำตอบเหล่านั้น
- 2) แบบสอบถามแบบปลายปิด จะจำแนกคำตอบออกเป็น 2 ประเภท คือ คำตอบในทางที่ดีทางบวก เช่น เรียบร้อยดี พอใจมาก สนใจมาก ฯลฯ โดยกำหนดค่าให้เป็นข้อละ บวก 1 คะแนน (+1) ส่วนคำตอบที่แสดงแนวโน้ม

ในทางลบ หรือปฏิเสธ เช่น สับสน ไม่พอใจมาก ไม่สนใจมาก กำหนดค่าให้ เป็นข้อละ ลบ 1 คะแนน (-1)

- 3) แบบสอบถามแบบประมาณค่า ถ้าเป็นการประมาณค่าแบบ 3 ช่อง คือ 3,2,1 ค่า 3,2,1 เป็นคะแนนที่ผู้ตอบได้รับ แล้วรวบรวมนำค่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1.2 การหาขนาดตัวอย่างทางสถิติในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม

ในการกำหนดการสุ่มเก็บแบบสอบถาม จะต้องกำหนดความเชื่อมั่น ระดับนัยสำคัญ และขนาดประชากร เพื่อให้ผลการทำแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือตามที่กำหนด ตัวอย่างเช่น กำหนดผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีความเชื่อมั่น 95% และระดับนัยสำคัญที่ 5% จะหมายความว่า ในการสุ่มเก็บแบบสอบถาม 100 ครั้ง จะได้ผลที่ตรงกัน 95 ครั้ง

การคำนวณหาขนาดของตัวอย่าง โดยอาศัยสูตร

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 s^2}{D^2}$$

โดยที่ $Z_{\alpha/2}$ = ค่าคงที่ Z ซึ่งหาได้จากตาราง เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญเท่ากับ α
 S = ค่าประมาณของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 D = ระดับของความแตกต่างที่ยินยอมให้เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ย

2.5.1.3) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้ คือ

- 1) ลักษณะของข้อมูลเป็นอย่างไร
- 2) จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ ซึ่งแยกได้ 2 แบบ คือ
 - ก. เพื่อบรรยายข้อมูล
 - ข. เพื่อสรุปจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ไปยังประชากร (Population) ซึ่งทางสถิติศาสตร์เรียกว่า Inferential Statistics (สถิติสรุปอ้างอิง)
- 3) ตัวแปร (Variable) ที่เกี่ยวข้องในการวิจัยมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด
- 4) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เช่น บุคคล 1 กลุ่ม หรือ ศึกษามากกว่า 1 กลุ่มขึ้นไป ในการศึกษาที่มากกว่า 2 กลุ่ม สามารถทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างได้

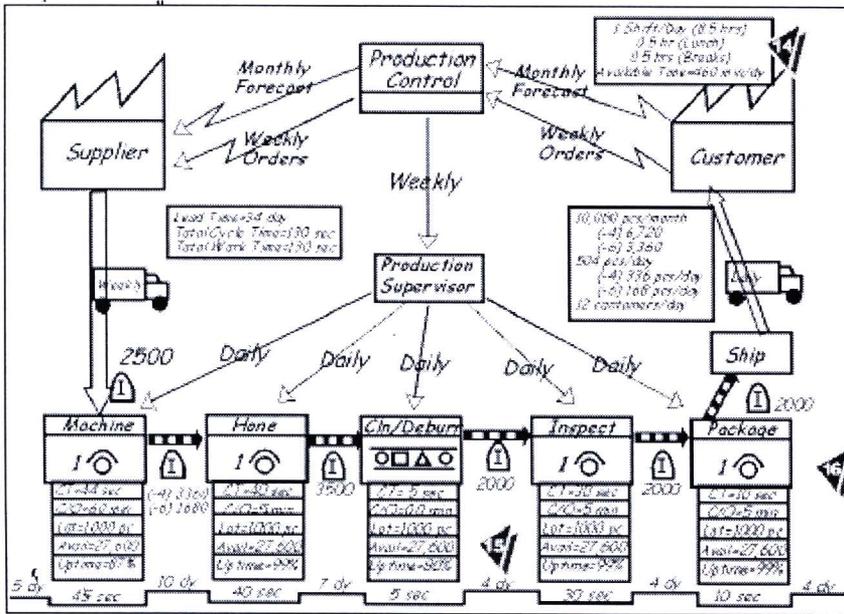
2.5.1.4) การเสนอผลวิเคราะห์

ในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามไม่นิยมเสนอผลวิเคราะห์รายข้อ หากแต่นิยมเสนอผลวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างแบบสอบถาม และตามประเด็นหลักของการสร้าง ดังนั้นการย้อนกลับไปหาวัตถุประสงค์ของการสร้างและประเด็นหลักในการสร้าง จึงเป็นความจำเป็นและถ้าผู้สร้างสามารถกำหนดคำถามต่างๆ ภายในแต่ละประเด็นให้มีรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ต้น การวิเคราะห์ก็จะง่ายและสะดวกในการเสนอผล

2.5.2 Value Stream Mapping

Value Stream Mapping (VSM) การสร้างแผนภาพแสดงกิจกรรมทั้งหมดของกระบวนการด้วย ระยะเวลา (Cycle times) เวลาที่หยุดกระบวนการ (Down times) วัสดุคงคลังในกระบวนการ (In-process inventory) การเคลื่อนย้ายวัสดุ (Material moves) เส้นทางการไหลของข้อมูล (Information flow path) จะช่วยแสดงให้เห็นถึงสถานะปัจจุบัน (Current state) ของกิจกรรมในกระบวนการ และช่วยนำทางให้ในการสร้างสถานะที่ต้องการในอนาคต (Future desired state) VSM เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร, การวางแผนทางธุรกิจ และ เครื่องมือที่ช่วยในการจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Womack, Jones, and Roos, 1990)

กระบวนการประกอบไปด้วย แผนภาพทางกายภาพของ “Current state” จะชี้ชัดให้เห็นถึงที่ไหนที่เราต้องการจะเป็นหรือแผนภาพของ “Future state” ที่จะจัดเตรียมพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ต่างๆของการปรับปรุงกระบวนการในแนวทางของ Lean Value Stream Mapping จะเป็นจุดเริ่มต้นในการช่วยเชิงของการจัดการ วิศวกร ผู้ช่วยในการผลิต (Production associate) ผู้จัดทำตารางการดำเนินงาน (Operation schedulers) Supplier และลูกค้า (Customer) แสดงให้เห็นถึงสิ่งไร้ค่า (Waste) จำแนกถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นได้เป้าหมายคือการจำแนก (Identify) และกำจัด (Eliminate) สิ่งไร้ค่าในกระบวนการ สิ่งไร้ค่าที่มีอยู่ในกระบวนการ ไม่ว่าจะในกิจกรรมใดๆ ก็ตามจะไม่เพิ่มคุณค่าไปจนถึงสิ้นสุดการผลิตหรือบริการ



รูปที่ 2.6 Value Stream Mapping ในกระบวนการผลิต

2.5.3 การระดมสมอง

การระดมสมอง คือ การแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา และในพจนานุกรมได้ให้ความหมายว่า เป็นการคิดแบบไร้แบบแผน (Free-Form Thinking)

สิ่งสำคัญในการระดมสมองก็คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้เข้าร่วมควรรับฟังความคิดเห็น ไม่ควรซักค้าน วิจารณ์หรือปะทะคารม เนื่องจากการได้ปริมาณความคิดเห็นยิ่งมากยิ่งช่วยให้ประสบความสำเร็จ ผู้ควบคุมควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นออกมา และทำการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้เพื่อไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2.5.4 ECRS

ECRS คือ ตัวย่อจากภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ E:Eliminate, C:Combine, R:Rearrange, S:Simplify ที่ใช้เป็นหลักในการปรับปรุงงาน ซึ่งสร้างขึ้นจากการตรวจพิจารณาจุดประสงค์ของงานเป็นสำคัญแล้วทำการปรับปรุงงานตามหลักดังกล่าว ดังนี้

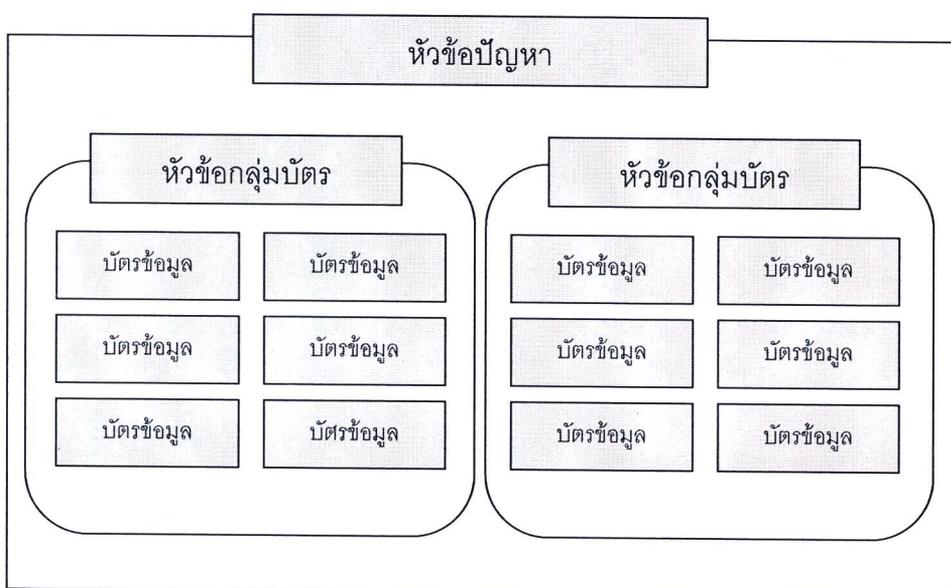
- 1) E:Eliminate การกำจัด คือ การกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งส่งผลให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุดในการปรับปรุงงาน

- 2) C:Combine การผสมผสาน คือ การนำองค์ประกอบของงานที่สามารถทำร่วมกันได้เข้าด้วยกัน ช่วยลดขั้นตอนของงานบางส่วนและทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน
- 3) R:Rearrange การจัดลำดับใหม่ คือ การโยกย้ายสลับเปลี่ยนลำดับขององค์ประกอบงาน อาจสร้างโอกาสกำจัดงานบางส่วนหรือโอกาสผสมผสานใหม่
- 4) S:Simplify ทำให้ง่าย คือ เมื่อพิจารณาทั้งสามข้อข้างต้นอย่างรอบคอบแล้วควรจัดองค์ประกอบของงานที่เหลืออยู่ให้เป็นงานที่ง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.5.5 แผนผังกลุ่มเครือญาติ Affinity Diagram

แผนผังกลุ่มเครือญาติ หรือแผนผังกลุ่มเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง สำหรับช่วยแก้ไขความสับสนและการนำปัญหา มาสร้างเป็นภาพที่ชัดเจน แผนผังนี้ทำได้โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหลายความเห็นและความคิดเห็น แล้วทำการสังเคราะห์ความคิดเห็นเหล่านั้น จัดเป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกันเป็นแผนผังเดียว

ขั้นตอนการทำงานเริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการจะระดมความคิด จากนั้นให้เขียนประโยคสั้นๆ เป็นคำพูด ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหานั้นลงในกระดาษ เป็นบัตรคำ เพื่อใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นไปติดบนบอร์ด เมื่อข้อมูลมากเพียงพอแล้ว จึงทำการจัดกลุ่มบัตรคำที่มีความใกล้เคียงกันมาอยู่ด้วยกัน แล้วเขียนหัวข้อของบัตรคำเหล่านั้น

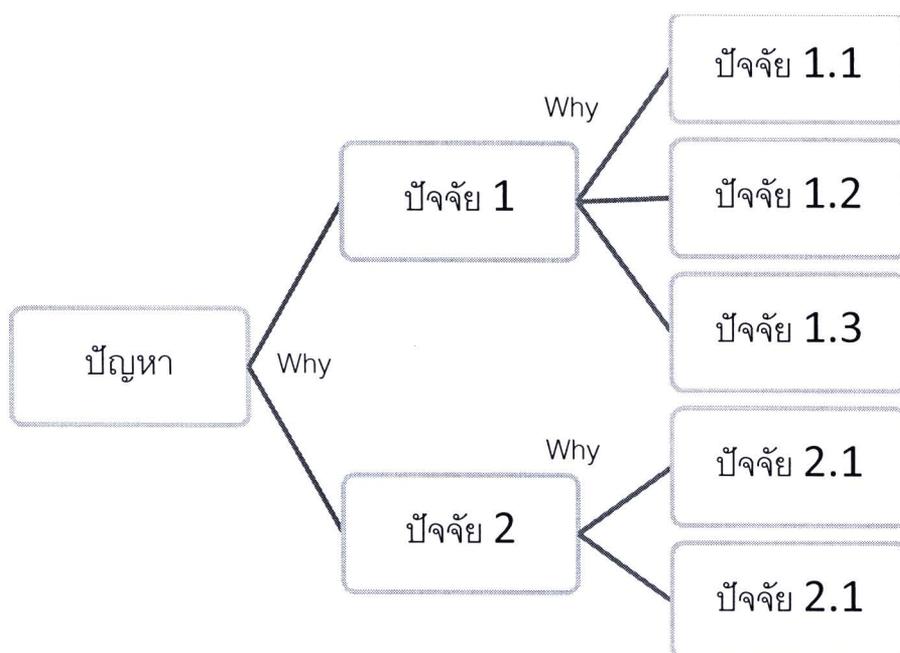


รูปที่ 2.7 แผนผังกลุ่มเครือญาติ

2.5.6 การวิเคราะห์ Why-Why

การวิเคราะห์โดยการตั้งคำถาม Why หรือทำไม เป็นเทคนิคในค้นหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา เนื่องจากปัญหาต่างๆจะมีสาเหตุมากมาย การถามทำไมจะทำให้เราคิดถึงสาเหตุของปัจจัยนั้นๆเรื่อยๆ ทำให้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา และใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เพื่อให้การวิเคราะห์ Why-Why ทำให้เกิดการระดมความคิดได้อย่างชัดเจน การเขียนปัญหาลงในบัตรคำแล้วถาม “ทำไม” เมื่อได้คำตอบปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาก็ตเขียนใส่บัตรคำแล้วทำไปติดทางด้านขวา แล้วจึงถาม “ทำไม” เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัจจัยทางด้านซ้าย การดำเนินการลักษณะนี้เมื่อทำการขีดเส้นเชื่อมปัจจัย จะพบว่ามิลักษณะคล้ายต้นไม้ที่แตกกิ่งก้านสาขาออกมา จึงเรียกแผนผังลักษณะนี้ว่าแผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)



รูปที่ 2.8 การวิเคราะห์ Why-Why

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล

ศศิพรรณ ทศนะเทพ (2540) ได้ศึกษากระบวนการบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2539 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : แนวการศึกษาเปรียบเทียบเป็นการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล

ระบบราชการและของภาคเอกชน ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานบุคคลลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน กับกระบวนการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย และสร้างตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกจ้างตามกรอบแนวคิดด้านการบริหารบุคคล ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลลูกจ้างชั่วคราวเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ.2516 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เป็นลักษณะการบริหารงานบุคคลระบบราชการ แตกต่างกับกระบวนการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2539 ทั้งในขั้นตอนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดอัตราค่าจ้าง ตลอดจนการให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ซึ่งได้รับการปรับเข้าสู่การบริหารงานบุคคลระบบใหม่ โดยความพึงพอใจของลูกจ้างชั่วคราว จะได้รับแรงจูงใจจากความมั่นคงในระบบเดิม ทำให้ลูกจ้างเห็นว่าระบบใหม่ด้อยกว่าระบบเดิม

สุรชัย ขวัญเมือง (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย จากการศึกษาดูงาน ทั้งสิ้น 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ The University of Sydney, The University of Technology, Sydney และ Newcastle University ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายในด้านการบริหารบุคคล โดยการบริหารบุคคลเป็นการบริหารงานที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานที่เรียกว่า Personnel Service ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและทรัพยากร ทำหน้าที่ให้บริการและให้คำแนะนำทางด้านวิชาชีพ ด้านความสัมพันธ์ของการจ้างงาน สำหรับบุคลากรโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย และบุคลากรของภาควิชา ได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การใช้สิทธิการลา ระยะเวลาในการศึกษาเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ทั่วไป โปรแกรมการศึกษาเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการ การสับเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกหรือปลดเกษียณ ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงาน เงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและอื่นๆของเจ้าหน้าที่งานทั่วไปและเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาการ สำหรับการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยซิดนีย์ ได้แก่ การรับสมัครงานจะรับสมัครบุคลากรทางเว็บไซต์ ทั้งภายในและภายนอก โดยมีหน่วยงาน Union ทำหน้าที่ดูแลด้านแรงงาน เช่น สัญญาจ้าง ลักษณะการจ้างงานจะมีทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว ขึ้นกับความจำเป็นของงาน มีการจ้างเป็นรายชั่วโมง และการจ้างตามระยะเวลาที่กำหนด การพัฒนาบุคลากรมีการจัดหลักสูตรต้อนรับและเข้าสู่งาน ของบุคลากรใหม่ มีหลักสูตรการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจธุรกิจ นโยบาย และขั้นตอนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรมีการจัดคลินิกให้คำปรึกษาระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว เพื่อสอบถามถึงผลงานที่ผ่านมาและแผนงานในอนาคต

มีการให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการ

Thomas Pyzdek (2000) จากบทความเรื่อง Six Sigma and Lean Production เกิดจากผู้เขียนมักถูกถามจากลูกค้าอยู่เสมอว่าเขาเหล่านั้นควรเลือกวิธีการใดระหว่าง Six Sigma หรือ Lean Production ดีจึงจะเหมาะสมในการช่วยในการพัฒนากระบวนการดำเนินการ ผู้เขียนจึงได้แนวทางทำความเข้าใจว่า Lean Production คือ วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการมีความคล่องตัวสูง โดยลดความสิ้นเปลือง ณ จุดหรือการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า Muda ในภาษาญี่ปุ่น และการดำเนินการเพื่อให้ลด Muda ที่เกิดขึ้นในกระบวนการนั้นๆ จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขจุดที่พบความสูญเสียด้านหรือสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้น โดยการเก็บข้อมูลพร้อมหาคำตอบด้วยเหตุและผล หากมีการประมวผลผลที่ยากกลับซับซ้อนเกิดขึ้น การใช้โปรแกรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อหาค่าเฉลี่ยของการปรับปรุง ซึ่งก็คือวิธีการ Six Sigma บทความนี้จึงกล่าวไว้ว่า Lean Production เป็นต้นกำเนิดของการค้นหาปัญหาในกรณีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และ Six Sigma เป็นเครื่องมือที่แก้ปัญหาเหล่านั้นแต่อย่างไรก็ตาม วิธีการ 2 แบบนี้มีความแตกต่างกันอย่างมาก เพราะฉะนั้นเมื่อการดำเนินงานมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและพบปัญหา ควรเร่งรีบแก้ไขเสียด้วยวิธีการ Lean Production และเมื่อต้องการพัฒนาการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไป Six Sigma จะเป็นตัวเลือกที่เหมาะสม

Roland Calori, Charles Baden-Fuller and Brian Hunt. (2000) ได้ทำการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมโนโวเทล ซึ่งคณะวิจัยทำการเก็บข้อมูลในการจัดการเปลี่ยนแปลงโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาจากเอกสาร และทำการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังพบว่า กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่จำเป็น ส่วนแผนงานของการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน ดังนี้ 1)การตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า 2)จัดตั้งทีมรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง โดยแต่งตั้งประธานร่วม 2 คน ซึ่งมีความชำนาญและรูปแบบในการทำงานที่ต่างกัน 3)กำหนดให้เป็นโครงการการเปลี่ยนแปลง 4)พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เนื่องจากเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น บุคลากรก็ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถซึ่งทำได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานต้อนรับจะต้องมีความชำนาญในงานหลายด้าน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ 5)กระจายอำนาจและเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง โดยจะเพิ่มอำนาจ

ให้กับผู้จัดการระดับกลาง และพนักงานระดับล่าง อีกทั้งให้อำนาจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีความสำคัญและผู้ที่มีทัศนคติที่ดีกับโครงการ 6) ออกแบบกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยให้มีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว และมีการจัดประชุมตามความเหมาะสม

ภาสกร จันทมงคล (2546) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพคุณภาพในงานบริการ กับสหกรณ์ออมทรัพย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด โดยทำการศึกษาแบบจำลองปัจจัยคุณภาพบริการ แล้วออกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในการปรับคุณภาพ ได้สร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละปัจจัยคุณภาพ โดยการประยุกต์ความรู้จากทฤษฎี, สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรที่อื่นๆ ซึ่งสามารถนำเทคนิคและวิธีการต่างๆ มาปรับปรุงคุณภาพการบริการ

Peerapatana Ketboonchoo (2006) ได้ศึกษา การปรับปรุงระยะเวลาในการให้บริการในอุตสาหกรรมบริการ ตามแนวทางสิ้น ชิکش ชิกมา โดยการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ในการค้นหาโอกาสและ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการตามหลักสถิติ ทั้งนี้กรณีศึกษาได้มีการดำเนินการ ณ คลินิกศูนย์แพทย์ พัฒนา ซึ่งเป็นธุรกิจในกลุ่มการให้บริการทางการแพทย์ โดยในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินงาน วิจัยเริ่มต้นจากการประยุกต์ใช้แบบสอบถาม ในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อที่จะค้นหาโอกาส ในการปรับปรุง ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการ และความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในมุมมองต่างๆ ที่จำเป็นในธุรกิจการบริการ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการให้บริการ ได้ถูกพิจารณาอย่างรอบคอบให้เป็นปัญหาสำคัญ ที่ควรได้รับการแก้ไขตามแนวทาง สิ้น ชิکش ชิกมา ตั้งแต่การกำหนดสภาพปัญหา การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ การกำหนด

Shivraj Kanungo and Major Alfred A. Hamilton (2008) จากบทความเรื่อง Driving Improvements in Government Service Delivery Using Lean Six Sigma: Defense Leads the Way. ได้ศึกษาการนำกระบวนการปรับปรุงแก้ไขตามแนวทางของ Lean Six Sigma ในหน่วยงานสนับสนุนของกระทรวงกลาโหม (Department of Defense :DoD) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้มีการนำเทคนิคต่างๆ ไปใช้ในหน่วยงาน บริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการสรรหาบุคลากร (Military Recruitment Process) โดยใช้เทคนิคของสิ้นในการวิเคราะห์กระบวนการและกำจัดความสูญเปล่าในขั้นตอนต่างๆ และใช้เทคนิคของ ชิکش ชิกมา ในการลด

โอกาสการเกิดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ โดยจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นที่จะกำจัดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับกระบวนการสรรหาบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการใช้ ลีน ชิกซ์ ชิกม่าในกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการสนับสนุนการซ่อมบำรุง, กระบวนการขนส่งเวชภัณฑ์ นอกจากนี้ยังใช้ ลีน ชิกซ์ ชิกม่า ในส่วนของการผลิตเครื่องบินรบ T-38 ซึ่งให้ผลการดำเนินงานเป็นอย่างดี

นภสร ทานต์พิमान (2552) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจเลือกเทคนิคและเครื่องมือทางคุณภาพ ซึ่งคุณลักษณะของเทคนิคทางคุณภาพ (Quality techniques) กับเครื่องมือทางคุณภาพ (Quality tools) มีความแตกต่างกัน โดยศึกษาเกณฑ์ในการเลือกจากหนังสือ บทความ วารสาร และวิธีการปฏิบัติที่ดีในบริษัทพลังงาน แล้วทำการออกแบบระบบสนับสนุนซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเลือกเครื่องมือทางคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือ Matrix Diagram และการเลือกเทคนิคทางคุณภาพ โดยได้แบ่งการเลือกออกเป็น 2 วิธี คือ (1) วิธีการ AHP เป็นวิธีการคำนวณแบบพิจารณาความเหมาะสมกับองค์กร (2) วิธีการ SAM เป็นวิธีการคำนวณแบบพิจารณาความเสี่ยงประกอบด้วยปัจจัยทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ซึ่งหลักการทั้งหมดพัฒนาบน Microsoft Excel Spreadsheet และ VBA ขั้นสูง แล้วทำการตรวจสอบโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพทำแบบประเมิน และเก็บข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาอุตสาหกรรม เปรียบเทียบการนำเทคนิคและเครื่องมือไปใช้กับเกณฑ์ในการเลือก หลังจากนั้นทำการทดสอบระบบสนับสนุนในบริษัทพลังงานและนักศึกษาปริญญาโทภาคนอกเวลาราชการ ภาควิชาอุตสาหกรรม จากผลการตรวจสอบพบว่า ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเลือกเทคนิคและเครื่องมือทางคุณภาพ การตรวจสอบโครงสร้าง ข้อมูลเนื้อหา มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ และจากการทดสอบในบริษัทพลังงาน พบว่า มีความพึงพอใจการใช้งานโดยรวมมากกว่า 80%