

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปและการกำหนดประเด็นในการศึกษาวิจัย เพื่อออกแบบประยุกต์ใช้การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานและระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development)
3. หลักการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis)
4. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5. แนวคิดการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma Management)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพื้นฐานและระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการศึกษาสภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในที่นี้จะนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมา โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการกำหนดหลักการและกรอบพันธกิจของเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

ความเป็นมา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดการศึกษาวិทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งในการจัดการศึกษาของรัฐให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชน ตามที่กฎหมายบัญญัติและให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ดังนั้น กฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการการศึกษาอบรมจึงตราพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ โดยให้แยกภารกิจเกี่ยวกับงานด้านศิลปะ และวัฒนธรรมไปจัดตั้งเป็นกระทรวงวัฒนธรรม และโดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงการบริหาร และจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (สกศ., ม.ป.ป., หน้า 45-46)

กระทรวงศึกษาธิการมีกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปการศึกษา ในยุคปัจจุบัน ถูกกำหนดให้เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยได้ขยาย การศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ตามมาตรา 10 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคล มีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและ มีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และเพื่อให้การบริหารราชการในกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ จึงตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ชัดเจน มิให้เกิดการปฏิบัติงานซึ่งทับซ้อนกันระหว่างส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมทั้งเป็นการจัดระบบบริหารราชการในระดับต่าง ๆ ให้มีเอกภาพ และสามารถดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนด

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 จึงนับได้ว่าเป็นวันสำคัญที่มีความยิ่งใหญ่ที่สุดของประวัติศาสตร์ วงการศึกษาของไทย ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ เกิดหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานใหม่ที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติ ฉบับนี้ มีภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นเหตุให้เกิด การหลอมรวมส่วนราชการที่เป็นกรมและเทียบเท่ากรมของกระทรวงศึกษาธิการเดิมที่มีภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) กรมสามัญศึกษาและ กรมวิชาการ โดยหลอมรวมเข้าด้วยกันตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการเดิม เพื่อให้เกิดการจัด การศึกษาอย่างเต็มระบบ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 ให้จัด ระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดให้มีระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา และ นอกจากนั้นมาตรา 33 และมาตรา 34 ยังได้กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งปัจจุบัน มีการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต

โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเบื้องต้นนี้แบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย 6 กลุ่ม กับ 1 หน่วย ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และ 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

ระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ในฐานะผู้บังคับบัญชาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา และยังไม่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน (สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์, 2546, หน้า 45)

ต่อมาเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2548 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 41 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้มีมติกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็นกลุ่ม 7 กลุ่ม กับ 1 หน่วย ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และ 8) หน่วยตรวจสอบภายใน

โครงสร้างและระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีการแบ่งส่วนราชการ เป็น 7 กลุ่มกับ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน ดังภาพที่ 2 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา [ก.ค.ศ.], 2548)



ภาพที่ 2 โครงสร้างและระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง แจกจ่ายการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษา ในเขต พื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ยังมีคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษาที่ประกอบด้วยองค์กรบุคคลต่าง ๆ ในท้องถิ่นที่เข้ามาร่วมกำหนดบทบาทที่ นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดและต้องเกิดการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

หลักการและกรอบพันธกิจของเขตพื้นที่การศึกษา

1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 เป็นรูปแบบของเขตพื้นที่ที่ตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

1.2 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยมีผู้อำนวยการสาขาต่าง ๆ ตามภารกิจงานที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ หรือค้ำค่าลงทุนในการดำเนินการ ครอบงำ หรือรวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

1.5 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวก ที่จะติดต่อสื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการ และพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะรองรับภารกิจตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา และมีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบาย จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ และเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กร ที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบาย และแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2.2 มีศักยภาพ มีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดจนสถานศึกษาในเขตพื้นที่ได้

2.3 บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในองค์กร ควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและ ผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการและคุณธรรม ดังนั้นสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหาผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีการไหลเวียนมาปฏิบัติงานโดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2.4 เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่ กับการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพของ บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจและ สังคมในระดับประเทศและในระดับสากล

3. หลักการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาอาศัยหลักการในการจัดระบบ โครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาตาม มาตรา 9 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ

3.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ นั่นคือ มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้ปฏิบัติมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติตาม แนวทางที่เหมาะสมของตนเอง ดังนั้น แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจึงใช้กรอบของคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดนโยบาย ตามความต้องการและความจำเป็นของตนเอง เพื่อบริหารและจัดการการศึกษาในระดับเขตพื้นที่

3.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น นั่นคือ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลักทั้งสามองค์กร ดังกล่าวอย่างชัดเจนไม่ก้ำก๋ายซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มาก ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงอยู่ที่การกำกับดูแล สนับสนุน และส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยให้ สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดความต้องการ ดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

3.3 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีมาตรฐานและ

ดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการที่ชัดเจน สามารถประเมินและตรวจสอบได้ ดังนั้น ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงมีการดำเนินงานโดยอาศัยแนวทางและวิธีการ ดังนี้

3.3.1 มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพองค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และมีดัชนีชี้วัดคุณภาพองค์กร ที่สามารถประเมินและเปิดเผยต่อสาธารณะชนได้

3.3.2 มีการบริหารและจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพที่กำหนด

3.3.3 มีการประเมินคุณภาพองค์กร โดยคณะกรรมการทั้งภายในและจากภายนอก องค์กร

3.3.4 มีการรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และเปิดเผย ผลการประเมิน

3.3.5 มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาคุณภาพตามเงื่อนไข มาตรการ และคาบเวลาที่กำหนด

3.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาต้องมีแผนและ โครงการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องชัดเจน

3.5 มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา นั่นคือทั้งเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา จำเป็นต้องมีแนวคิดและวิธีการในการระดมทรัพยากรมาใช้ ในการจัดการศึกษา การสร้างและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาจากหน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งระดับหน่วยงาน สถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

3.6 มีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน สังกัดอื่น

บุคลากรและภาระหน้าที่

บุคลากรที่ปฏิบัติงานและมีภาระหน้าที่ในกลุ่มต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดตำแหน่ง อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดัง ๆ จำนวน 175 เขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรที่กำหนดตำแหน่งตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาพที่ 3 (ก.ค.ศ., 2548)



ภาพที่ 3 บุคลากรตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้มีมติกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ 0206.1/1200 ลงวันที่ 7 กันยายน 2548 ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน
4. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน
5. ศึกษานิเทศก์ จำนวน 25-48 คน

กลุ่มอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 27-31 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มงาน (นักวิชาการศึกษา)
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7ว หรือ 8ว
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว หรือ 7ว
4. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5 หรือ 6ว
5. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6
6. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5
7. นักประชาสัมพันธ์ 7ว หรือ 8ว
8. นักประชาสัมพันธ์ 3-5 หรือ 6ว
9. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 6 หรือ 7
10. นักวิชาการเงินและบัญชี 7ว หรือ 8ว
11. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-4 หรือ 5
12. นักวิชาการพัสดุ 7ว หรือ 8ว หรือเจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 7 หรือ 8
13. นักวิชาการพัสดุ 6ว หรือ 7ว หรือเจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ 6 หรือ 7
14. เจ้าพนักงานพัสดุ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่พัสดุ 1-3 หรือ 4 หรือ 5

กลุ่มบริหารงานบุคคล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 22-25 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มงาน (บุคลากรทางการศึกษา)
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว หรือ 7ว
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6

4. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5
5. บุคลากร 7ว หรือ 8ว
6. บุคลากร 6ว หรือ 7ว
7. บุคลากร 3-5 หรือ 6ว
8. นิติกร 7ว หรือ 8ว
9. นิติกร 3-5 หรือ 6ว
10. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว หรือ 8ว
11. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6ว หรือ 7ว
12. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3-5 หรือ 6ว

กลุ่มนโยบายและแผน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11-23 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่ม (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว หรือ 7ว
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ
4. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว หรือ 8ว
6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6ว หรือ 7ว
7. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3-5 หรือ 6ว
8. เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ 6ว หรือ 7ว
9. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 1-3 หรือ 4 หรือ 5

กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11-24 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่ม (นักวิชาการศึกษา)
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 หรือ 7ว
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6
4. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือ เจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5
5. นักวิชาการศึกษา 7ว หรือ 8ว
6. นักวิชาการศึกษา 6ว หรือ 7ว
7. นักวิชาการศึกษา 3-5 หรือ 6ว

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3 คน มีตำแหน่ง
ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ
3. เจ้าพนักงานธุรการ
4. เจ้าหน้าที่ธุรการ
5. ศิษยานิเทศก์

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ
ได้การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับพื้นฐาน
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6
3. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือ เจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การ
กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 6-10 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่ม (นักวิชาการ)
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 หรือ 7
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6
4. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5
5. นักวิชาการศึกษา 7ว หรือ 8ว
6. นักวิชาการศึกษา 6ว หรือ 7ว
7. นักวิชาการศึกษา 3-5 หรือ 6ว

หน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่ง ๆ ได้การกำหนดตำแหน่ง
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน มีตำแหน่งดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7ว หรือ 8ว
2. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 3-5 หรือ 6ว หรือ 7ว
3. เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 หรือ 5 หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 หรือ 4 หรือ 5

โดยภาพรวม กรอบอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาดัง ๆ จำนวน 175 เขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 127-168 คน

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

มาตรา 62 ให้มีระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวทางการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐซึ่งหน้าที่ตรวจสอบภายนอกหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบติดตามและการประเมิน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบงาน ควรวางกรอบงานหลักตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แยกส่วนตามงานที่จะต้องปฏิบัติจริง จากนั้นจึงแยกกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้ชัดเจนเพื่อเสนอแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในแต่ละด้าน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีขอบข่ายภารกิจในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
5. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ด้านการบริหารงานงบประมาณ

1. การจัดตั้งงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.4 การรายงานผล
3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
 - 3.2 การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 4.1 ทุนการศึกษา
 - 4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 - 4.4 จัดการทรัพยากร
 - 4.5 ส่งเสริมการบริหาร จัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
5. การบริหารการเงิน
 - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2 การรับเงิน
 - 5.3 การเก็บรักษาเงิน

5.4 การจ่ายเงิน

5.5 การนำส่งเงิน

6. การบริหารบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน

6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การวางแผนการจัดหาพัสดุ

7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

7.4 การจัดหาพัสดุ

7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

ด้านการบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนอัตรากำลัง

2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครู

3. การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

7. เงินเดือนและค่าตอบแทน

8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10. การลาศึกษาต่อ

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
17. การลงโทษทางวินัยและการรายงานการดำเนินการทางวินัย
18. การอุทธรณ์
19. การร้องทุกข์
20. การออกจากราชการ
21. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
22. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
24. งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
9. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ
10. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
11. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
13. การรับนักเรียน
14. การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
15. การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตาม

อัยยาศัย

16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
17. การทัศนศึกษา

18. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
20. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
22. งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
23. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การในแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละท่านก็มีมุมมองและทัศนะไปในทิศทางต่าง ๆ ดังจะได้นำเสนอแนวคิดตลอดจนความหมาย ดังนี้

เบิร์ค และชมิทท์ (Burke & Schmidt, 1971 อ้างถึงใน สุนนทา เทาหนันท์, 2544, หน้า 50) ได้ให้นิยามว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์การ มุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เบคฮาร์ด (Beckhard, 1969 อ้างถึงใน สุนนทา เทาหนันท์, 2544, หน้า 50) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบโดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งหมายถึงดังนี้

- 1) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน
- 2) เกี่ยวกับองค์การโดยรวมทั้งหมด
- 3) เริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง
- 4) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์การ
- 5) โดยวิธีการสอดแทรกอย่างมีแบบแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากพฤติกรรมศาสตร์

เวลล์ (Vail, 1989, p. 291) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการขององค์การ เพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการที่มีความสำคัญบางส่วนหรือทั้งหมด ที่องค์การอาจจะพัฒนา เพื่อปฏิบัติงานใดก็ตามหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เบียร์ (Beer, 1980, p. 9 cited in French & Bell, 1999, p. 27) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์การว่า เพื่อเสริมสร้างความเหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ คน และวัฒนธรรมองค์การ พัฒนาการแก้ไขปัญหขององค์การให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีสิ่งใหม่ๆ มาพัฒนาความสามารถขององค์การ ในการเริ่มต้นสิ่งใหม่ๆ ให้ตนเอง

คัมมิงส์ และวอร์เลย์ (Cumming & Worley, 1993, p. 2 cited in French & Bell, 1999, p. 27) ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ คือ การปรับใช้อย่างเป็นระบบขององค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างมีแบบแผน และเป็นการเสริมแรงให้กับกระบวนการ โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2543, หน้า 1) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่า หมายถึง 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผนด้วยความพยายามในระยะยาว 2) ผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทในการนำและให้การสนับสนุน 3) เป็นไปเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การเสริมพลังการเรียนรู้ และกระบวนการแก้ปัญหา 4) อาศัยความร่วมมือกันบริหารวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม 5) ใช้ประโยชน์จากบทบาทของที่ปรึกษา ทฤษฎี เทคโนโลยี พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

อรุณ รักธรรม (2532) ให้ความเห็นว่า ความหมายของการพัฒนาองค์การมีหลายแนวด้วยกัน แนวหนึ่งของการพัฒนาองค์การ หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การเพื่อบ่งชี้ที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

นอกจากนั้น อรุณ รักธรรม ยังให้ความเห็นถึงที่มาของแนวคิดการพัฒนาองค์การไว้ในหนังสือ การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย มนุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคมและจิตวิทยา
2. แนวความคิดการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบแบบแผน อย่างเป็นวิทยาศาสตร์
3. การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ
4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจาก ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ๆ

5. การพัฒนาองค์การในบางครั้งจะต้องอาศัยคนภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์วิจัยปัญหาให้กับองค์การ

6. ผู้รับผิดชอบในองค์การจะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ

7. การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลานาน

8. การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติพฤติกรรมและคุณภาพของงาน ในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2544, หน้า 283) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยการพิจารณาปรับปรุงตนเองปรัชญาทางการพัฒนาองค์การมี ดังนี้

1. พนักงานมีความสามารถที่จะวินิจฉัยปัญหาของตนเอง
 2. พนักงานมีความสามารถที่จะเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาขององค์การ
 3. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาขององค์การ เกิดจากบรรยากาศการบริหารที่เหมาะสม
 4. การปฏิรูปการบริหารจะราบรื่นยิ่งขึ้น หากยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา
 5. วิธีแก้ปัญหา การเอนโทรปี (Entropy) ก็คือการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- กริฟฟิน (Griffin, 1993 อ้างถึงใน บรรยงค์ โคจิโนดา, 2542, หน้า 307) การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่ทางองค์การให้ดีขึ้น โดยวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้งองค์การแล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์การด้วยการแทรก วิธีการที่ได้วางแผนไว้นั้นเข้าไปในกระบวนการทำงาน ซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย

วอร์เนอร์ (Warner, 1994) การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการที่นำเอาปัญหาของทั้งองค์การมาวิเคราะห์แล้ว นำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติได้เป็นระยะยาวและขยายความว่า เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว จะเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์การด้วยวิธีการที่ได้วางแผนไว้ก่อน (Planned Change) ซึ่งเป็นปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับความพยายามคาดหวังว่า จะมีอะไรเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ จากนั้นจึงจะพัฒนาผลกระทบหรือผลตอบแทนให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดแก่องค์การ

บรรยงค์ โตจินดา (2542) การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้ดีขึ้นตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางไว้ด้วยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์แล้ว ดำเนินการตาม แผนและวิธีการนั้นอย่างมีระบบจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรพัฒนาบุคลากรขององค์การก่อน

สุนันทา เลहनันท์ (2544, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ในหนังสือการพัฒนาองค์การ ถึงคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การว่า มีดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหา ขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาและ ระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการ เปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ในลักษณะเกื้อกูลกัน
3. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน โดยนัยนี้ การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหขององค์การที่ต้อง ดำเนินการต่อเนื่องกันไป
4. การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
5. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ
6. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน ของ กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล
7. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องแสดง ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์การ
8. การพัฒนาองค์การเน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ใน กระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบกลยุทธ์ของ การสอดแทรก โดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์การ
9. การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล
10. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เปิดโอกาส ให้ บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ
11. การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน
12. การพัฒนาองค์การเน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม

ทั้งนี้ โดยบุคคลในองค์กรที่มีบทบาทในการกำหนดแนวยุทธศาสตร์ขององค์กร จะต้องตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นมี ดังนี้

1. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การจัดการ
2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กร ที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและองค์กร และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เหมาะสม
3. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
4. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างขาดความเหมาะสมและชัดเจน
5. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่ม
6. ความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนให้ดีขึ้น
7. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรเป็นองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคและพฤติกรรมศาสตร์ ที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้าง บุคลากร เป้าหมาย กระบวนการทำงานและการมีส่วนร่วมภายในองค์กร โดยเริ่มจากผู้นำระดับสูงขององค์กรมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2544) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาองค์กร มีแม่แบบในการพัฒนาองค์กร 4 แม่แบบด้วยกัน คือ

1. แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) มีลักษณะเป็นวงจรที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา กระบวนการจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจรับรู้ว่าการประสบปัญหา และมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอรับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรมักประสบกัน ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไม่เป็นระบบ แรงจูงใจของพนักงานต่ำ ทีมงานขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น ในขั้นนี้ที่ปรึกษา การพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้การสัมภาษณ์

แบบสอบถาม การสังเกตการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่ม หรือดูจากการบันทึกข้อมูล การปฏิบัติงาน แล้วจึงตั้งเป็นสมมติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้แก่กลุ่มผู้รับบริการในระหว่างที่มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะต้องระมัดระวังที่จะไม่เปิดเผยแหล่งที่มาของข้อมูล ต่อจากนั้นที่ปรึกษาและผู้รับบริการจะร่วมกันตรวจวินิจฉัยปัญหาาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ และกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อเรียบร้อยแล้วมือปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับบริการ ซึ่งโดยปกติจะนำไปสู่การวินิจฉัยใหม่ ทำให้เกิดการปฏิบัติใหม่ไปอีกระยะ

2. แม่แบบการแก้ปัญหา (Problem Solving Model) มีขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ว่าสภาพการณ์ขององค์การที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่องค์การต้องการจะเป็นด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการเลือกวิธีการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปปฏิบัติ หรือเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การตรวจสอบว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ และสิ่งที่เปลี่ยนไปนั้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่

3. แม่แบบการสร้างทีม (Team Building Model)

มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าบุคคล การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นระบบ โครงสร้างหรือตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ บรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริงมีเหตุผล เป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทีมงานครอบครัวเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการปฏิบัติการกิจประจำวันและทีมงานชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจเมื่องานเสร็จทีมก็จะสลายตัวไป

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่ปรึกษาต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน พึ่งพากันและกัน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล ดูว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) เปรียบเทียบกับผลงาน (Output) ที่ได้จากการสังเกตโดยตรง

4. แม่แบบที่มุ่งการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างขององค์การ มีขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเกิดปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ เช่น การเกิดความขัดแย้ง พนักงานแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับและต้องการการพัฒนาองค์การ โดยวิธีหนึ่งก็คือต้องขอความช่วยเหลือจากที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ โดยให้เข้ามาเพื่อศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาในเรื่องอะไร และเพื่อประเมินความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 การทำสัญญาระหว่างที่ปรึกษากับองค์กรที่กำลังประสบปัญหา ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างที่ปรึกษากับองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยปัญหา เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการวินิจฉัยปัญหา เพื่อการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การป้อนข้อมูลกลับ ต้องมีการทำรายงานเพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้บริหารองค์กร เพื่อพิจารณาว่าเรื่องอะไรบ้างที่สมาชิกเห็นว่าต้องปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 7 การนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้แก้ปัญหา เช่น การพัฒนาทีมงาน การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การประเมิน เป็นการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ นักวิชาการพยายามแสวงหาคำตอบถึงความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร โดยการประเมินและแยกข้อสรุปต่าง ๆ เป็น 2 แนวทาง คือ

1. ศึกษาหากลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร โดยไม่คำนึงถึงตัวแปรอื่น ๆ ถือว่าตัวแปรอื่น ๆ อยู่คงที่ การศึกษาของ โบวเออร์ (Bower, 1997) ที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรถึง 23 แห่ง พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้จะมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวกลยุทธ์ แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยเฉพาะบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลของกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

2. ศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร โดยไม่คำนึงถึงการใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการพัฒนาองค์กร ถือว่ากลยุทธ์และเทคนิคเป็นตัวแปรที่คงที่ จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ โดยพื้นฐานแล้วจะขึ้นอยู่กับการจัดสรรอำนาจให้องค์การใหม่ และในการจัดสรรอำนาจองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ อยู่ที่ประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 สมาชิกองค์กรจะต้องตระหนักว่าการนำแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรมาประยุกต์ใช้ จะทำให้เกิดเป้าหมายในการปรับปรุงองค์กรขึ้นมา

2.2 เป้าหมายและการปฏิบัติในแต่ละลำดับขั้นตอน จะต้องมีวิธีการเชื่อมประสานต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่

2.3 การเชื่อมประสานกันนั้น มีทั้งเชื่อมต่อกันทั้งภายในและภายนอก

มิสคอน, อัลเบิร์ต และแฟรงคลิน (Mescon, Albert, & Franklin, 1985) ได้ทำการเปรียบเทียบขององค์กรต่าง ๆ รวม 25 แห่ง โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ สภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะองค์กร การติดต่อเบื้องต้น เพื่อการพัฒนาองค์กร การแนะนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กรและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กิจกรรม การรวบรวมข้อมูล ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นบุคคลภายใน ลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นบุคคลภายนอก และขั้นตอนของการสิ้นสุดการเป็นที่ปรึกษา สรุปได้ว่า

1. องค์กรซึ่งมีลักษณะนี้อยู่กับที่และมุ่งแต่รักษาสถานภาพเดิม (Status-quo Oriented) จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรน้อยกว่าองค์กรที่มีลักษณะเปิด มีการขยายตัวและมีความสามารถในการปรับตัว

2. โปรแกรมการพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นโปรแกรมที่สมาชิกให้ความสนใจและให้การยอมรับเป็นอย่างมาก

3. ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีการใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกมา และเป็นผู้ที่มีทักษะในการประเมินผลเป็นอย่างดี

นั่นหมายถึงว่า ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย โดยยากที่จะกำหนดให้ชัดว่าปัจจัยใดมีความสำคัญกว่าปัจจัยใด อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับขั้นตอน กระบวนการพัฒนาองค์กร องค์กร บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความพร้อมที่จะดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร

เงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

เงื่อนไขที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร มีดังต่อไปนี้ คือ

1. เงื่อนไขเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร

เงื่อนไขที่ 1 องค์กรต้องมีการวางแผนไว้ทั้งระบบ มิใช่การเปลี่ยนแปลงระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่ง

เงื่อนไขที่ 2 การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

เงื่อนไขที่ 3 การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม

เงื่อนไขที่ 4 เทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

เงื่อนไขที่ 5 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การต้องมีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างเปิดเผยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

เงื่อนไขที่ 6 การไว้วางใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องมีสูง

เงื่อนไขที่ 7 การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องและอยู่ใกล้ชิดกับปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีระบบการตัดสินใจด้วยมติของกลุ่มมากกว่าการให้คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบตามลำพังแต่ผู้เดียว

เงื่อนไขที่ 8 สมาชิกองค์การต้องมีความผูกพันและมีความรับผิดชอบ ต่อโปรแกรมการพัฒนาองค์การ

เงื่อนไขที่ 9 การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ต้องให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสได้มีส่วนร่วม

เงื่อนไขที่ 10 การพัฒนาองค์การต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทีมงาน

2. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

เงื่อนไขที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่เริ่มวางแผนจนถึงขั้นลงมือปฏิบัติงานและขั้นวัดและประเมินผลงาน

เงื่อนไขที่ 2 ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและหลักการของการพัฒนาองค์การอย่างถ่องแท้

เงื่อนไขที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ ในการแก้ปัญหาขององค์การอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เงื่อนไขที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะความสามารถขององค์การในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

เงื่อนไขที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ ในการทำงานของมนุษย์

เงื่อนไขที่ 6 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องส่งเสริมการแสดงออกความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การและเคารพความคิดเห็น

เงื่อนไขที่ 7 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องศรัทธาและเชื่อถือในขณะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ

3. เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เงื่อนไขที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

เงื่อนไขที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเข้าใจในการเลือกพิจารณาใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น

เงื่อนไขที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์
2. มีทักษะในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์กร
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทุกระดับ
4. มีศิลปะในการจูงใจการทำงาน
5. มีความอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
6. รักษาความลับขององค์กร
7. วางตัวเป็นกลางและมีความยุติธรรม
8. มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. เงื่อนไขเกี่ยวกับองค์กรหน่วยเหนือขององค์กรเป้าหมาย

เงื่อนไขที่ 1 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องเห็นความจำเป็น

เงื่อนไขที่ 2 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารอย่างเพียงพอ ในการดำเนินการตามโครงการ

เงื่อนไขที่ 3 องค์กรหน่วยเหนือจะต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

เงื่อนไขที่ 4 เงื่อนไขเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. เงื่อนไขเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขที่ 1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานงาน

เงื่อนไขที่ 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการประสานทรัพยากร

เงื่อนไขที่ 3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องช่วยสนับสนุน ช่วยเหลือ ด้านทรัพยากรการบริหารในส่วนที่รับผิดชอบ

ปัญหาของการพัฒนางานองค์กร

ดูบริน (Dubrin, 1994) ได้ศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติการของการพัฒนางานองค์กร และได้สรุปไว้เป็นประเด็นใหญ่ๆ 3 ประเด็น คือ

1. การพัฒนาองค์การมักจะเกิดขึ้นจากระดับล่างแล้ว ต่อมาผู้บริหารระดับสูงจึงเห็นชอบและให้การสนับสนุน

2. ไม่มีการเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันในโลกแห่งการทำงานจริง สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรมการพัฒนาองค์การ มักประสบปัญหาการปรับตัวในการทำงานเพราะทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของคนเขลาหรืออ่อนต่อโลก

3. บุคคลชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับคน เช่น แนวปฏิบัติ พฤติกรรม และวัฒนธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบปัญหาสำคัญอื่น ๆ ที่มีลักษณะไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์การจำแนกได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากองค์การ

1.1 องค์การที่มีระบบแรงจูงใจต่ำ มักจะทำให้สมาชิกไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

1.2 องค์การที่มีผลประโยชน์สูง

1.3 องค์การขนาดใหญ่มีความสลับซับซ้อนมาก ทำให้การเปลี่ยนแปลงต้องทำหลายครั้ง หากการเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึงทั้งองค์การจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้น้อย

1.4 องค์การที่มีลักษณะเป็นระบบปิดจะทำการเปลี่ยนแปลงยากกว่าองค์การแบบเปิด

1.5 หน่วยงานภายในองค์การขาดการประสานความพยายามในการเปลี่ยนแปลง

1.6 ค่านิยมขององค์การ เช่น ระบบพวกพ้อง ระบบการทำงาน โดยยึดมั่นตัวบุคคลมากกว่าหลักการ

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

2.2 ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการพัฒนาองค์การ

2.3 การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารบ่อย ๆ ทำให้การพัฒนาองค์การไม่ต่อเนื่อง

2.4 ผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมรับความจริงกับปัญหาต่าง ๆ ที่ควรแก้ไข

2.5 บางกรณีผู้บริหารระดับสูงมีปฏิกริยาในทางลบกับผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสัมพันธภาพ

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนขาดคุณสมบัติที่สำคัญของที่ปรึกษาที่ดี

3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนให้ความสำคัญในบทบาทของตนเกินกว่าขอบเขต

3.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนขาดความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ขาดประสบการณ์ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าสมาชิกในองค์กรไม่ให้การยอมรับด้วยเช่นกัน

3.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางคนอาจไม่กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น จึงพยายามหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา

4. ปัญหาที่เกิดจากการวางแผน

4.1 ผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คนที่เป็นผู้วางแผนการเปลี่ยนแปลง สมาชิกขององค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องด้วยเลย

4.2 แผนที่กำหนดไว้ขาดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน มุ่งดำเนินการแก้ปัญหาระยะสั้น และเป้าหมายที่กำหนดนั้น ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น

4.3 รีบเร่งแก้ไขปัญหารวดเร็วเกินไป โดยปราศจากการตรวจวินิจฉัยอย่างถ่องแท้

4.4 ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรแต่ละประเภทไม่ถูกต้อง หรือใช้โดยปราศจากการวางแผนที่ดี

4.5 มุ่งเน้น “สัมพันธภาพที่ดี” เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะมองในฐานะเป็นเงื่อนไข ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร

4.6 ติดตามประเมินผลไม่ถูกต้อง

5. ปัญหาที่เกิดจากหน่วยเหนือขององค์กร

5.1 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร(ผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่าผู้บริหารในองค์กรเป้าหมาย) บางคนไม่เข้าใจและไม่รู้ถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร จึงไม่ให้การสนับสนุนงบประมาณ

5.2 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องการผลการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม และเห็นผลทันตา จึงทะเลาะที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผนระยะยาว ตามที่องค์กรได้วางไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาองค์กรเป็นองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคและทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่มุ่งเน้นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง โครงสร้าง คน เป้าหมาย กระบวนการทำงาน และการมีส่วนร่วมภายในองค์กร โดยเริ่มจากผู้นำระดับสูงขององค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร มีกระบวนการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเกิดความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยอาจมีสาเหตุมาจากผลการประกอบการ ความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพขององค์กร การเกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจวินิจฉัยขององค์กร เป็นการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับและวางแผนในการนำเทคนิควิธีการมาใช้ แก้ไขปัญหา ที่ปรึกษาจะต้องให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร ซึ่งได้จากการค้นพบในการตรวจวินิจฉัยขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้ในการแก้ไขปัญหา เป็นการนำเทคนิคมาสู่การปฏิบัติ โดยที่ปรึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมิน จะเป็นการประเมินเพื่อให้ได้รู้ว่าสิ่งที่ทำไปนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้หรือไม่ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อีกหรือไม่

ซึ่งผลการศึกษาทั้งสองแนวทางจะเห็นได้ว่า การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนและกระบวนการของการพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขด้านตัวองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

หลักการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis)

การนำระบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานนั้นให้เข้าใจก่อน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) และการที่จะนำองค์กรใดองค์กรหนึ่งมาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจองค์กรนั้น จะต้องมีความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่า องค์กรคืออะไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และองค์กรที่วิเคราะห์นั้นเป็นองค์กรประเภทใด เมื่อวิเคราะห์แล้วจะได้ประโยชน์อะไร ดังนั้น เพื่อความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวในที่นี้ จึงวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรที่นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ในลักษณะของความหมายและองค์ประกอบ เพื่อที่จะนำองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกมา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

ลักษณะขององค์การโดยทั่วไปจะมีสองลักษณะ คือ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ ในที่นี้จะเป็นการพิจารณาองค์การที่เป็นทางการที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ ซึ่งมีการพิจารณาลักษณะที่สำคัญขององค์การ ดังนี้

มีสคอน อัลเบิร์ต และแฟรงคลิน (1985, p. 9) ได้อธิบายไว้ว่า องค์การนั้นประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. สมาชิกเต็มใจเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 5) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติขององค์การมี 3 ประการคือ

1. เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไป
2. มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่ม
3. ร่วมกันทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มารวมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์การจึงเป็นความร่วมมือของมนุษย์เพื่อการดำเนินงานที่มนุษย์คนเดียวไม่สามารถดำเนินการได้ หรือแม้จะสามารถปฏิบัติได้ก็ไม่สามารถบรรลุผลโดยสมบูรณ์ได้

ความหมายของคำว่าองค์การ

ความหมายขององค์การ ได้มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความหมายขององค์การ เพื่อใช้ในการสื่อความหมายให้เป็นที่เข้าใจกันตรงกันได้อย่างดี ดังนี้

روبบินส์ (Robbins, 1990, pp. 1-5) ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กันและมีบทบาทหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เอทซियोนิ (Etzioni, 1976, pp. 1-3) ให้ความหมายขององค์การเป็นหน่วยงานของสังคมหรือกลุ่มบุคคลจัดตั้งขึ้น โดยจงใจปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

บาร์นาร์ด (Barnard, 1976, p. 73) ได้อธิบายว่า องค์การคือ ระบบของการร่วมมือกัน ทำกิจกรรมของมนุษย์

พีฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner & Sherwood, 1960, p. 30) อธิบายความหมายขององค์การเป็นลักษณะของระบบโดยอธิบายว่า องค์การเป็นระบบการทำงานของบุคคลหลายคนที่ต้องสร้างระบบทำงาน เพื่อให้มีการติดต่อกันได้ทั่วถึง

ฮิกส์ (Hicks, 1976, p. 6) ได้อธิบายความหมายขององค์การว่าองค์การ คือ กระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นเป็น โครงสร้างเพื่อให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn, 1978, p. 20) นักวิชาการที่มององค์การในเชิงระบบได้อธิบายไว้ว่าองค์การ คือ ระบบเปิดที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลผลิต (Output) โดยมีการเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ธร สุนทรายุทธ (2536, หน้า 43) ได้กล่าวว่า องค์การคือ หน่วยงานที่คนหรือกลุ่มคนเข้ามาทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการแบ่งหน้าที่ตามสายงานที่กำหนด ลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

กิตติมา ปรีดีคิด (2529, หน้า 25-27) และอรุณ รักธรรม (2536, หน้า 62) ได้สรุปความหมายขององค์การสอดคล้องกันโดยอธิบายว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบขึ้นอย่างมีระบบมีการแบ่งงานกันทำ และประสานประโยชน์ระหว่างบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์การอธิบายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์การจะมีปัจจัยนำเข้า (Input) การจัดการระบบการทำงาน วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นต้น กระบวนการดำเนินงาน (Process) ได้แก่ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 8) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกัน แล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างยิ่งที่องค์การกำหนดไว้ หรือตามที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานหรือสถาบันทางสังคมที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์

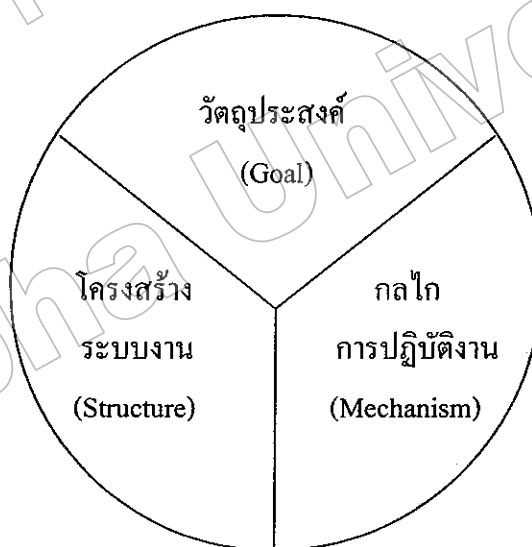
สมุทร ชำนาญ (2546, หน้า 17) ได้สรุปลักษณะขององค์การว่า จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัว 3 ประการ ได้แก่

1. การรวมตัวกันของสมาชิก

2. มีการดำเนินงาน หรือร่วมกันกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน

3. การดำเนินงานของสมาชิกหรือกิจกรรมของสมาชิกที่มารวมกลุ่มนั้น มุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนั้นได้อธิบายถึงรายละเอียดคุณลักษณะขององค์การทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวว่า องค์การแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันไปตามภารกิจ หน้าที่และจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์การทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายหลักและภารกิจ คือ เพื่อบริการทางการศึกษาให้แก่สังคม เพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และได้ชื่อว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงต้องสามารถชี้ให้เห็นองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ (Organization Goal) 2) กลไกการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization) และ 3) โครงสร้างระบบงาน (Organization Structure) ดังภาพที่ 4 (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542, หน้า 11)



ภาพที่ 4 องค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

องค์การทางการศึกษา มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักคือ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นองค์การแบบราชการ การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในการศึกษาค้นคว้าของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1996, p. 59) และได้นำเสนอว่า องค์ประกอบสำคัญอีก 2 ส่วนขององค์การก็คือ กลไกในการปฏิบัติงาน (Mechanism) โดยเน้น

กลไกหรือเครื่องมือสำคัญได้แก่ อำนาจหน้าที่ขององค์การ เพื่อสามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนทำให้กลไกในการปฏิบัติงานเคลื่อนตัวไปได้อย่างราบรื่น

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ วัตถุประสงค์นโยบาย และเป้าหมายในการทำงาน เพราะถ้าหากว่าการจัดโครงสร้างองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติ

ในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ นักวิชาการบางท่านจะไม่กล่าวถึงโดยตรง แต่ถ้าพิจารณาจากความหมายจะสามารถเข้าใจถึงองค์ประกอบขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับการอธิบายของนักวิชาการบางท่านได้อธิบายไว้ เช่น

ฮิกส์ และกุลเลตต์ (Hicks & Gullett, 1975, p. 22) ได้อธิบายว่า องค์การมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) บุคคล (Person) 2) ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) วัตถุประสงค์ส่วนตัว (Personal Objective) และ 5) วัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ (Organization Objective)

อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 62) ได้สรุปไว้ว่า องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) และ 4) บุคคล (Person)

ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge & Anthony, 1988, p. 9) ได้อธิบายองค์ประกอบหลักในเชิงของทฤษฎีองค์การ 10 ประการ ดังนี้ 1) สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Boundary) ได้แก่ การเมือง วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน กลุ่มผู้บริโภค 2) การจัดกระบวนการและเลือกข้อมูลสารสนเทศ (Information Processing and Choices) 3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Adaptations and Change) 4) เป้าหมาย (Goals) 5) งาน (Work) 6) การออกแบบองค์การ (Organization Design) 7) ขนาดและความซับซ้อน (Size and Complexity) 8) เทคโนโลยี (Technology) 9) วัฒนธรรม (Culture) และ 10) อำนาจหน้าที่ (Power Authority)

เลวิต (Leavitt, 1965, p. 4) พิจารณาองค์การที่มีลักษณะการทำงานมีความสลับซับซ้อน (Complex Organization) ใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) พิจารณาถึงการบริหารงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และกระบวนการในการจัดลำดับการทำงาน 2) งาน (Task) พิจารณาถึงการวางแผนออกแบบ (Design)

ความต้องการการบริการ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ 3) เครื่องมือ (Tools) พิจารณาถึงความทันสมัยที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมการ การควบคุมการทำงาน ในองค์กร และ 4) บุคลากร (People) พิจารณาถึงความแตกต่างและความหลากหลายของคน ที่ทำงานจะเห็นว่าเจ้าหน้าที่บางคนสามารถสอนให้เรียนรู้ได้ง่าย บางคนเรียนรู้ได้ยาก

โอเวน (Owens, 1987, p. 78) พิจารณาองค์การทางการศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การ ทางสังคมใน 4 องค์ประกอบ เพื่อให้ดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนี้ คือ 1) ระบบย่อยทางโครงสร้าง (Structure Subsystem) พิจารณาถึงอำนาจ การตัดสินใจ การควบคุม การวางแผน การปกครอง การจัดสำนักงานรวมทั้งการสื่อสารติดต่อซึ่งกันและกัน 2) ระบบย่อย ทางบุคลากร (Human Subsystem) พิจารณาถึงทักษะ สถานะ ค่านิยม ภาวะผู้นำ ความรู้สึก รางวัตร ความทุกข์ร้อนจากข้อกล่าวหาต่าง ๆ การบริหารบุคคล และการฝึกอบรม 3) ระบบย่อย ด้านงาน (Tasks Subsystem) พิจารณาถึง การเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การบริการ สนับสนุน การบริหารนักเรียน การบริการต่าง ๆ และ 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) พิจารณาถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ ตารางการทำงานตลอดปี หลักสูตร ตลอดจนความรู้ต่าง ๆ การดำเนินงานทั้ง 4 ด้านนี้ เพื่อให้ได้ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะต้องเกี่ยวข้องกับนักเรียน อิทธิพลต่าง ๆ ในองค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจน จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบสังคมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี ประชากร นิเวศวิทยา และระบบวัฒนธรรมในสังคมด้วย

เชสซิงเจอร์, ซาเท, เชสซิงเจอร์ และกอตเตอร์ (Schlessinger, Sathe, Schlesinger, & Kotter, 1992, pp. 6-10) พิจารณาองค์การในเชิงระบบ 3 ด้านคือ 1) ด้านงาน (Tasks) กำหนดงานให้มีความชัดเจน มีการกำหนดรายละเอียดของงาน มีการกำหนดความยากง่ายของงานชัดเจน คล้ายกันไป 2) ด้านบุคลากร (People) บุคลากรที่ทำงานต้องมีทักษะ ชำนาญงานพิเศษ มีความตั้งใจ สนใจ ค่านิยม ทักษะคติ พร้อมทั้งจะทำงานตามโครงสร้าง ทำงานตามความถนัดของตนเอง และเหมาะสมกับงาน และ 3) โครงสร้าง (Structure) พิจารณาถึง การบริหารความรับผิดชอบของงาน กิจกรรมที่ทำ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลและการประสานงาน ทำงานร่วมกันในแต่ละบุคคลในทุกระดับ การกำหนดโครงสร้างต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับงาน ความพิเศษของงานนั้น ๆ องค์ประกอบของโครงสร้างในหน่วยย่อย ๆ ลงไป จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ มีการลดหลั่นกันรับผิดชอบและทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้น ๆ

แจคสัน, มอร์แกน, เปาลิลโล และโจเซฟ (Jackson, Morgan, Paolillo, & Joseph, 1986, p. 17) ได้พิจารณาองค์การใน 6 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) เป้าประสงค์ขององค์การ (Organization

Purposes) พิจารณาถึงประสิทธิผล เป้าหมาย เป้าหมายโดยรวม ประสิทธิภาพที่ไม่สามารถวัดผลประโยชน์ได้ 2) สิ่งแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ความสัมพันธ์ภายในขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure and Design) พิจารณาถึงรูปแบบการจัดโครงสร้าง แบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามความรับผิดชอบ องค์การราชการหรือไม่ การจัดโครงสร้าง จัดบุคคลเข้าทำงาน การจัดฝ่ายส่งเสริม มีการจัดตามแบบดั้งเดิม กลุ่มการทำงาน การจัดสำนักงานฯ การกระจายการควบคุม 4) เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology) พิจารณาในด้านการส่งเสริมที่จำเป็นขององค์การ 5) ปัญหาภายในองค์การ (Intraorganization Issues) พิจารณาองค์ประกอบของอำนาจ ชนิดของการควบคุม ความต้องการเพื่อการควบคุม และ 6) ความอยู่รอดขององค์การ (Organizational Survival) พิจารณาถึงความอยู่รอดเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตการตอบสนองที่ลดลง ตลอดจนกลยุทธ์ที่ทำให้เจริญเติบโต

เคลลี, ปรีนซ์ และแอสฟอर्थ (Kelly, Prince, & Ashforth, 1991, p. 24 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2544, หน้า 51) พิจารณาพฤติกรรมองค์การใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านองค์การที่ไม่เป็นรูปแบบ (Informal Organization) พิจารณาถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการปรับปรุงการทำงาน 2) การปรับปรุงรูปแบบขององค์การ (Formal Organization Arrangement) พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การ ออกแบบระบบงาน วิธีการทำงาน มาตรฐานและการวัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการให้รางวัล 3) ด้านบุคคลากร (Individual) พิจารณาถึง ความรู้และทักษะความต้องการและสิทธิพิเศษ การคาดหวังในรางวัล และ 4) ด้านงาน (Task) พิจารณาถึง ความต้องการความรู้และทักษะ ความไม่แน่นอน นิสัยการทำงาน งานเบื้องต้นที่ทำ

เวคชีโอ (Vecchio, 1988, p. 25) พิจารณาพฤติกรรมองค์การใน 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ปรากฏการณ์เกี่ยวกับบุคคล (Individual-Level Phenomena) พิจารณาเกี่ยวกับการรับรู้ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ ทักษะคิด การจูงใจ 2) ความสัมพันธ์ส่วนตนและกลุ่ม (Interpersonal and Work Group Processes) พิจารณาถึง วิธีการทำงาน การตัดสินใจ การจัดแย้งและความเครียด กลุ่มสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ อำนาจ และ 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์การและสิ่งแวดล้อม (Organization and Environmental Dynamics) พิจารณาถึงการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ อิทธิพลของวัฒนธรรมและการพัฒนาองค์การ

แกนนอน (Gannon, 1979, p. 311 cited in Steers, 1977) พิจารณาลักษณะปัจจัยขององค์การที่มีประสิทธิผลมี 4 ลักษณะคือ 1) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

พิจารณาด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างกล่าวถึงการกระจายอำนาจ ความเชี่ยวชาญ การกระทำอย่างเป็นทางการ การกระจายการควบคุม ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยที่ทำงาน ส่วนด้านเทคโนโลยีได้กล่าวถึง การดำเนินงานด้านวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนด้านความรู้ที่เป็น ความรู้ใหม่ 2) ลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Characteristics) มี 2 ด้าน คือ ด้านภายนอก พิจารณาถึงความซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอน ด้านภายใน (บรรยากาศ) พิจารณาถึงผลของการทำงาน รางวัลและโทษของการทำงาน ความมั่นคงและความเสี่ยง การเปิดเผยและปกป้อง 3) ลักษณะการทำงาน (Employee Characteristics) พิจารณาใน 2 ด้าน คือ การทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาถึงความผูกพัน ความทรงจำ ข้อตกลงร่วมกัน และการดำเนินงาน 4) การจัดการด้านนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices) พิจารณา กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมาย ทรัพยากรที่ใช้และประโยชน์ การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม ในการ ทำงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับเปลี่ยนองค์กรและนวัตกรรม

แคส และ โรเซนวิก (Kast & Rosenweig, 1985, p. 17) พิจารณาระบบองค์การในลักษณะ ที่เป็นองค์การในระบบเปิด พิจารณาองค์ประกอบย่อยขององค์การเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) ระบบย่อยด้านการจัดการ (Managerial Subsystem) พิจารณาถึงการวางแผนการควบคุม การทำงานทั้งหมดในองค์การ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การใช้ทรัพยากร การจัด องค์การ การดำเนินการ รวมถึงการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สิ่งแวดล้อมกับองค์การ เป็นการรวมกิจกรรมการทำงานทุกส่วนขององค์การไว้
- 2) ระบบย่อย ด้านโครงสร้าง (Structural Subsystem) พิจารณาถึงคนที่ทำงานร่วมกันมีกิจกรรมร่วมกัน โดย ศึกษาถึงงานการเดินทางของงาน กลุ่มการทำงาน อำนาจหน้าที่ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้รู้ ทั่วกัน วิธีดำเนินการปกครอง
- 3) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goals and Values Subsystem) พิจารณาถึง วัฒนธรรม จิตวิทยา เป้าหมายโดยรวม เป้าหมายของกลุ่ม เป้าหมายของ แต่ละบุคคล
- 4) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) พิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ ทัศนคติการรับรู้ การงูใจ การทำงานเป็นกลุ่ม ภาวะผู้นำ การสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical Subsystem) พิจารณาด้านความรู้ที่ต้องการ เพื่อการทำงานที่มี ประสิทธิภาพเทคโนโลยีในองค์การ ในที่นี้หมายถึง เทคนิค เครื่องมือเครื่องใช้ กระบวนการ ทำงานและการอำนวยความสะดวกในการทำให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ สามารถดำเนินไปจนบรรลุ วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ และ
- 6) ระบบย่อยที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบองค์การที่สามารถก่อ ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การได้ และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือทรัพยากร ซึ่งกันและกัน ระหว่างภายในองค์การและสิ่งแวดล้อมได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2523, หน้า 26-31) วิเคราะห์องค์การศึกษาปัจจัยที่แปรผันในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) ขององค์การ เป็นความสัมพันธ์ของการบริหารระดับต่าง ๆ และหน้าที่ของงานด้านต่าง ๆ ที่มีการจัดไว้อย่างดี เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไป โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานงานกันตามหน้าที่ โดยอาศัยโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการกำกับ 2) งาน (Tasks) ที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วงภายในกำหนด ซึ่งโดยทั่วไป งานจะสัมพันธ์กับตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การที่กำหนด 3) เทคโนโลยีวิทยาการ (Technology) เทคโนโลยีเป็นสื่อหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้วัตถุดิบ คน ข้อมูล หรือวัตถุดิบของให้เป็นสินค้าและบริการได้ และเทคโนโลยีจะสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับงาน และ 4) คน (People) เป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวง เพราะการบริหารใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องใช้คนเป็นผู้ทำ การเข้าใจลักษณะความรู้สึกรู้สึกและความต้องการของคน รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความคาดหวัง ความเข้าใจในทัศนคติและค่านิยมนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น

การวิเคราะห์องค์การ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ในความหมายและองค์ประกอบขององค์การ สามารถนำมาสรุปเพื่อแสดงให้เห็นว่า นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การใดมากที่สุด ซึ่งสรุปได้ 6 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้าง 3) งานหรือภาระหน้าที่ 4) บุคลากร 5) เครื่องมือหรือเทคโนโลยี 6. กระบวนการ ความหมายของแต่ละองค์ประกอบพอสรุปได้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ ในที่นี้หมายถึง องค์การทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์และร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ
2. โครงสร้าง ในที่นี้หมายถึง ทุกองค์การจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
3. งานหรือภาระหน้าที่ หมายถึง องค์การจะต้องกำหนดภาระหน้าที่ของคนในองค์การที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะต้องการหรือภารกิจให้ชัดเจน
4. บุคลากร หมายถึง ในองค์การจะประกอบด้วยคนหรือบุคลากรที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้
5. เครื่องมือหรือเทคโนโลยี หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมีอุปกรณ์/เครื่องมือหรือเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

6. กระบวนการดำเนินงาน หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินงานตามภารกิจหรือตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยโครงสร้างองค์กร บุคลากรในองค์กร เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

อากิริส (Argyris, 1978) ศาสตราจารย์ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร มากกว่า 40 ปี เป็นคนแรกที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตั้งสมมติฐานว่าคนกับองค์กรมักมีปัญหาเข้ากันไม่ได้ถ้าหากไม่สามารถพัฒนาขีดจำกัด และปัญหามักมีผลทำให้เกิดความขาดรับผิดชอบในการทำงาน ดังนั้น การเรียนรู้อาจกระทำได้ 2 อย่างคือ อย่างวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) ในกรณีที่คนกับองค์กรเข้ากันได้หรือในกรณีเข้ากันไม่ได้ แต่สามารถปรับเปลี่ยนการกระทำได้ แต่ไม่มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับสมมติฐานหรือหลักการใด ๆ กับวงจรรู้ (Double Loop Learning) ในกรณีที่เข้ากันไม่ได้แต่ได้ตรวจสอบตั้งคำถาม เปลี่ยนตัวแปรและปรับเปลี่ยนการกระทำอย่างแรกเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แต่ในขณะนี้อย่างหลังเป็นที่ยอมรับมากกว่าและเนื่องจากผู้บริหารกลัวที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหที่สำคัญมากขึ้น การเรียนรู้แบบวงจรรู้เป็นการกระทำที่ท้าทายที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนความรู้ตึกนิกคิดแบบเก่า ๆ ให้เป็นแบบที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเปิดกว้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป

สำหรับผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เซนจ์ (Peter Senge) โดยเขียนหนังสือที่มีผู้นิยมนำอ่านกันอย่างแพร่หลาย คือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ได้รับความสนใจอย่างมากในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการ เพราะเชื่อว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร อีกทั้งเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรดำรงอยู่และเกิดความเจริญก้าวหน้า

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านต่างได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซนจ์ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การ

ที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่เรียนรู้ไปด้วยกันทั้งทั้งองค์การ

อาร์กิส และสซอน (Argyris & Schon, 1978) ถือได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรก นักทฤษฎีทั้งสองได้ใช้คำว่า “ การเรียนรู้เชิงองค์การ” (Organizational Learning หรือ OL) ” ซึ่งเป็นการมุ่งเรียนรู้ (ของคน) ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า Defensive Routines

จีอัส (Geus, 1991 cited in Marquardt & Reynolds, 1994, p. 22) เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์การ ตลาด และคู่แข่ง โดยองค์การที่มีชีวิต คือ องค์การที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และ โบว์เดล (Pedler, Burgoyne, & Boudell, 1991, pp. 1-2) ได้เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยได้นิยามความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงาน ลูกค้าเจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งคู่แข่งชั้นในบางกรณี) และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

วิก และลีออน (Wick & Leon, 1993) ได้อธิบายขอบเขตขององค์การว่าเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจและมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ โดยนิยามความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

คิม (Kim, 1993) ได้ให้นิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้สั้น ๆ ว่า เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ เพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิภาพ

การ์วิน (Garvin, 1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์แสวงหาและถ่ายทอดองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาร์ควาร์ด และเรย์โนล (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 22) มีความเชื่อว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว

และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

รอส, โรเบิร์ต, สมิท และเคลเนอร์ (Ross, Robert, Smith & Kleiner, 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยน ประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลัก ขององค์กร

เบอร์เนต (Bennett, 1994) ได้แนะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเชิง ประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ แล้วนำผลจากนั้นเข้าสู่ งานกิจวัตร ปลุกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลาย ของผู้เรียนรู้และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

เนวิส, ไคเบลล่า และเกาด์ (Nevis, Dibella, & Gould, 1995) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษา พัฒนาการปฏิบัติที่อาศัย ฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรจะต้องเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันด้วย ขณะที่ทำการผลิตสินค้าและหรือ ให้บริการลูกค้า

ไดซ์ออน (Dixon, 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการตั้งใจใช้กระบวนการ เรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทาง ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร

ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2543 ข, หน้า 39) กล่าวถึง องค์กรที่เรียนรู้ ไว้ดังนี้

1) องค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทั้งจาก ภายนอกและภายในองค์กรเอง และ 2) สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมา เป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการ ดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้องรวดเร็วทันกาล และเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถ ที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

อานุภาพ แจ้ยบูล (2545, หน้า 8 อ้างถึงใน วินัย ปัญจขจรศักดิ์, 2545, หน้า 34) กล่าว ว่าองค์กรที่เรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะ ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่ เป้าหมายร่วมกัน

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2539) กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การเรียนรู้และเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ

สุรศักดิ์ หลาบาลา (2543) องค์การการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยมีการเรียนรู้ การคิด และทำร่วมกันอย่างอิสระและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

พิรวัส จารุศล (2541, หน้า 9 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ หลาบาลา, 2543, หน้า 126) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากร ที่ใฝ่การเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ และระดับชุมชน โดยองค์การจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในการทำงาน ทั้งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ แล้วนำมาถ่ายทอดความรู้และทำความเข้าใจร่วมกับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งได้จากการเข้ามาทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายความสำเร็จที่องค์การและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ จนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

ธเนศ จำเกิด (2541) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าหมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ชวนี รัชมณีนันท์กุล (2540, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่บรรดานักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้นั้น สรุปรวมความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การ

ไปในทิศทางที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline)

เซนจ์ (Senge, 1990) ได้กล่าวถึงหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นแนวคิดหรือวิธีการจัดระบบการจัดการที่ผสมผสานแนวคิดขึ้นมาใหม่ ประเด็นหลักก็คือ การทำให้องค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ วิธีการศึกษา ก็คือ การจัดแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ (Workshop) แล้วทำการสอนเทคนิคบางอย่างให้ หลังจากนั้นก็ให้กลุ่มนำเอาประสบการณ์ของตนเองเกี่ยวกับการทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาเล่าสู่กันฟัง อันจะทำให้เกิดความรู้หลาย ๆ หน่วยงานที่ทำเรื่องนี้เป็นผลสำเร็จมีแนวทางและเทคนิคอย่างไรบ้าง แล้วนำประสบการณ์เหล่านี้มารวบรวมและเขียนเป็นตำราชื่อ The Fifth Discipline โดยองค์การที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการดังต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวได้นั้น บุคคลจะต้องมีการบังคับหรือฝึกตัวเอง (อดตา) ให้เป็นคนที่ยืนหยัดอยู่ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใส่ใจพัฒนาตนจึงเป็นมิติที่ต้องการ การฝึกฝน เพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการรอบของการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า “Human Mastery” คือ มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป

การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ นั้น หมายถึง การจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นต้น เพื่อให้คนใน

องค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่สายงานหรือขั้นตอนการผลิตที่กำหนดขึ้นมาอย่างตายตัว จนคนที่ทำงานเรียนรู้ได้เฉพาะจากงานที่ทำเท่านั้น เป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคน ให้เหลือเท่ากับเครื่องจักรหรือ ฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้น และเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหารที่ต้องมองให้กว้างไกล ก็จะพบว่าโลกทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านี้ ได้ถูกเก็บกดเอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

2. การตระหนักถึงกรอบความคิดของตน (Mental Model)

การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้วและมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีความสามารถในทางจิตใจ (Mental Ability) ที่ไม่ผันแปรเร็วหรือหือถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มีค่านิยมและการเข้าใจโลกในสภาพที่ถูกต้อง ทำให้สภาพจิตใจมีพลังที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ การที่จะพัฒนาสมองของเราให้มองภาพในด้านที่ถูกต้องทำได้ 2 แนวทาง คือ

2.1 มีการวางแผนในการทำงาน การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะการเรียนรู้ตลอดเวลา และควรทำงานเป็นคณะทำงาน หรือคณะกรรมการที่ต้องพบปรึกษารื้อกันเป็นประจำ

2.2 มีทักษะในการคิดใคร่ครวญ สิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และถ้าทำอีกครั้งจะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้แล้วต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไขอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวใด ๆ ในองค์กรก็ตาม ปัญหาสำคัญคือทำอย่างไรที่จะให้คนส่วนใหญ่หรือทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในทางเดียวกัน แทนที่จะปล่อยให้ต่างคนต่างคิด จนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตและโดยปกติการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็ทำได้ยากอยู่แล้ว เพราะธรรมชาติของคนมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนคุ้นเคย ทำให้ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าผู้บริหารมีความฉลาดพอ มีความเข้าใจถึงกรอบความคิดของตนดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการแต่เนิ่น ๆ ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำทาสความสำเร็จร่วมกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติความร่วมมืออย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาทัศนวิสัยของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น ในการสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ดังนี้คือ

3.1 สร้างบรรยากาศที่เป็นการกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลแทนที่การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

การเสริมสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

4.1 สร้างระบบงานและบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกการทำงานเป็นทีม

4.2 ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมมีการแบ่งปันพบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระ นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำการไหลของข่าวสารเข้าถึงผู้ที่ต้องการ และผู้รับสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงาน

4.3 สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่คณะทีมงาน

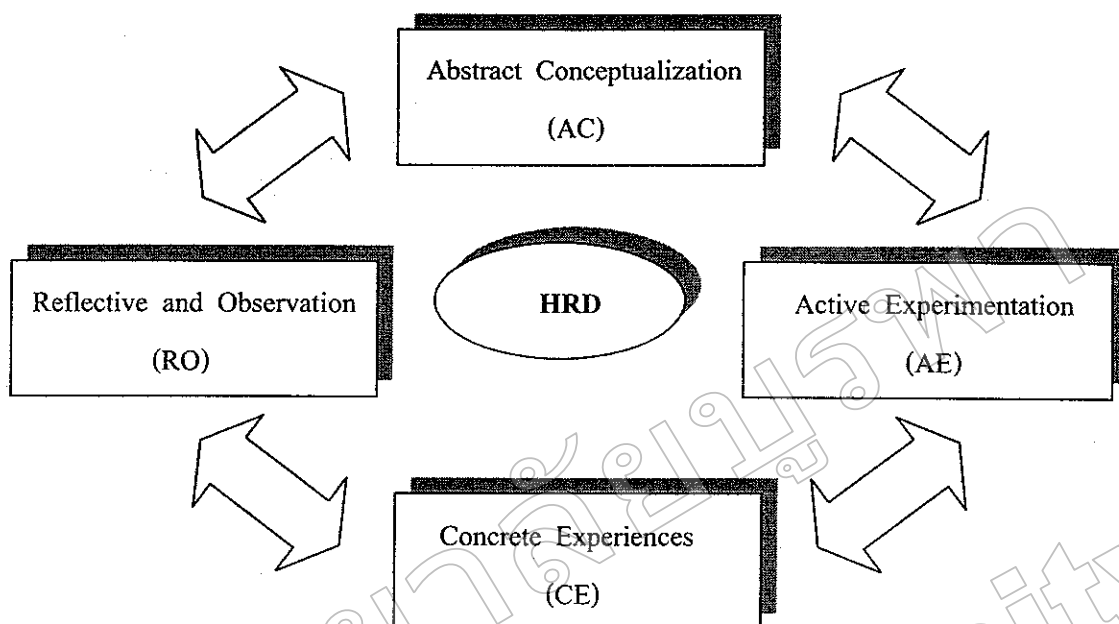
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่จะทำให้องค์การพัฒนาได้ เพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้เกิดทีมที่มีสติปัญญา (Potential Wisdom Team) และจะนำไปสู่การพัฒนางานในที่สุด

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจของการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองเห็นผลของงานได้อย่างเป็นระบบตามไปด้วย เป็นการช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

แนวคิดเกี่ยวกับ Learning Loop

โคลบ, รูบิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin, & Osland, 1996, p. 59) ได้อธิบายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ (A Model of the Learning Process) ว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการที่คนเรามีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experiences) หลังจากนั้นก็จะมีการตั้งข้อสังเกตและไตร่ตรอง (Reflection and Observation) เพื่อนำไปสู่หรือทำให้เกิดแนวคิดใหม่เชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) โดยจะมีการนำความคิดนั้นไปทดลองทำหรือทดสอบเพื่อดูผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Active Experimentation) ซึ่งจะวนกลับไปเป็นประสบการณ์ใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบของกระบวนการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การตามกระบวนการเรียนรู้จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาตัวเองขึ้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหลักประกันว่าองค์กรมีสิ่งสนับสนุนให้กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถเผชิญและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่ รวมทั้งองค์การจะสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตได้

แนวคิด E-Flow Model of Learning Company

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1997) ได้ศึกษาถึงบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ซึ่งมีองค์ประกอบ 11 ประการในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

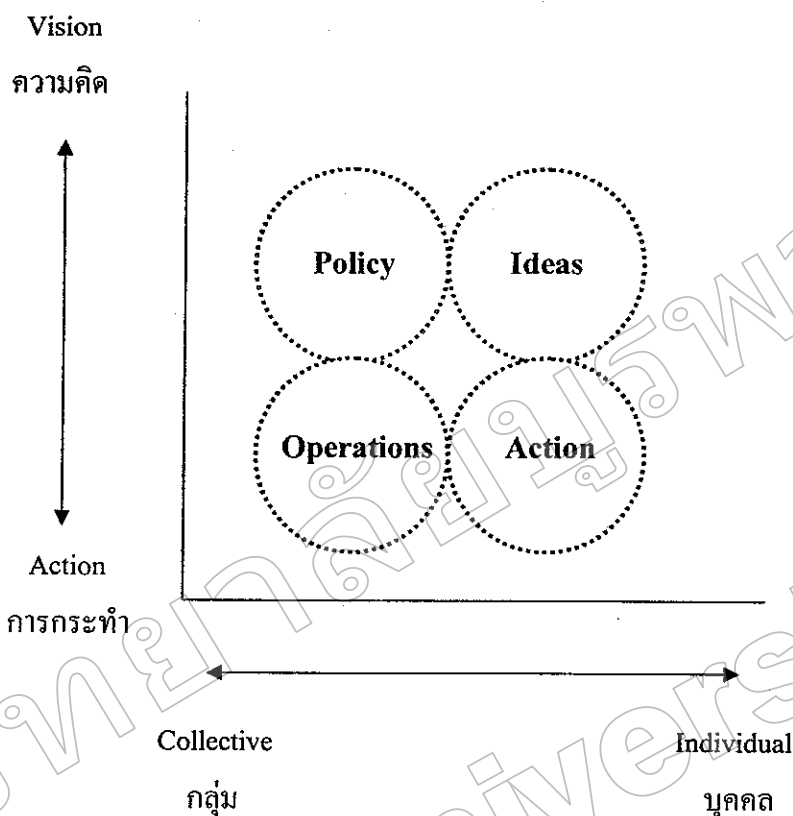
1. การเรียนรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy)
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Participative Policy Making)
3. การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล (Informating)
4. การสร้างระบบบัญชีและการควบคุมอย่างสร้างสรรค์ (Formative and Accounting Control)
5. การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)

6. ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)
7. การสร้างโครงสร้างที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Enabling Structure)
8. การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner)
9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning)
10. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)
11. การเปิดโอกาสในการพัฒนาตัวเองของทุกคน (Self-Development Opportunity for All)

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1991) ได้สร้างรูปแบบระบบการไหลเวียนความรู้ในองค์กร (Energy Flow Model of the Learning Company) ขึ้น โดยรายละเอียดองค์ประกอบ 4 ประการมี ดังนี้

1. นโยบายเป็นทิศทางกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องการให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และนำไปปฏิบัติ
2. ระบบงาน เป็นกระบวนการซึ่งเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร โดยทั่วไป
3. ความคิด เป็นแนวคิดของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานแต่ละเรื่อง
4. การกระทำ เป็นการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้อธิบายแนวคิดว่า ระบบการไหลเวียนความรู้ในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อความคิด (Ideas) ของบุคคลได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติใช้ (Action) จนสามารถเปลี่ยนเป็นนโยบาย (Policy) ที่ประกาศใช้กับส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร และนโยบายนี้ก็จะต้องได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติใช้ โดยรวมในรูปของกระบวนการปฏิบัติงาน (Operations) จากความคิดอีกที ดังภาพที่ 6 (Pedler et al., 1991)



ภาพที่ 6 รูปแบบระบบการไหลเวียนความรู้ในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย ปัญจขจรศักดิ์ (2545) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยองค์การจะเรียนรู้ได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์การเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรสมควรและไม่สมควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
2. สมาชิกต้องมีความคิดก้าวไกล เปิดกว้างและกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ
3. สมาชิกต้องพัฒนาความรู้ ทักษะส่วนตัว รวมทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น
4. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การ ต้องมีการเผยแพร่ความรู้ได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั้งองค์การ

5. ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนา และทำให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมกัน

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2540) ได้ให้รายละเอียดถึงสาระสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า

1. มององค์กรว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของกระบวนการหรือโครงการต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปันและปฏิบัติ ใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง
2. เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA) คือ สมาชิกทุกคนในองค์กรพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้
3. ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม ด้วยการสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ในการเรียนรู้
4. มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและเชิงความได้เปรียบ องค์กรเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น องค์กรและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กร

อุปสรรคการเรียนรู้ขององค์กร

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรเรียนรู้ที่มีคุณภาพ อาจมีอุปสรรคจากบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. อุปสรรคจากบุคคล

- 1.1 บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 1.2 บุคลากรในองค์กรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุด ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 1.3 บุคลากรในองค์กรสนใจเฉพาะงานของตนไม่ให้ความสนใจกับงานของคนอื่น
- 1.4 บุคลากรในองค์กรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมรอบด้าน
- 1.5 บุคลากรในองค์กรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต
- 1.6 บุคลากรในองค์กรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเพิ่มภาระในการเรียนรู้สิ่งใหม่
- 1.7 บุคลากรในองค์กรไม่มีความกระตือรือร้น

2. อุปสรรคจากองค์การ

2.1 ความเป็นระบบราชการ คณะผู้บริหารขององค์การยึดมั่นที่จะใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน ไม่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม สมาชิกในองค์การขาดความใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์การที่ไม่ได้รับการปรับปรุงและมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงให้เห็นได้ว่า การที่องค์การมีขนาดใหญ่ มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Functional) มีลำดับชั้นมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นการขัดแย้งกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ การทำงานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเองหรือการทำงานเป็นกลุ่มข้ามสายงาน ยิ่งถ้าองค์การไหนมีขนาดใหญ่ ภูมิหลังทั้งด้านการศึกษาและประสบการณ์ของบุคลากรมีความแตกต่างกันมาก ยิ่งทำให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปด้วยความล่าช้าและยากลำบาก

สำหรับทางออกของอุปสรรคด้านความเป็นระบบราชการนี้ องค์การสามารถแก้ไขได้โดยจัดให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานภาครัฐ ให้โครงสร้างมีขนาดเล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่น ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป เพื่อที่จะเอื้อต่อการทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งจากการปฏิรูประบบราชการจะทำให้โครงสร้างของหน่วยราชการมีลักษณะเช่นนี้มากขึ้น

2.2 ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาสู่องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพันเอาจริงเอาจังกับแนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติในการพัฒนาองค์การ เช่น การขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ขาดการให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์การ การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ทำผิดพลาด ขาดการคิดริเริ่ม กล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ ขาดการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีขององค์การ องค์การสามารถหาทางออกสำหรับปัญหาด้านผู้นำได้ ดังนี้

2.2.1 ผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และตรวจสอบแนวคิด แนวปฏิบัติ ความวิตกกังวลจะสามารถลดทอนได้ เมื่อผู้นำเปิดตนเองกับวัฒนธรรมต่างๆ นอกองค์การ โดยการเข้าฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การสัมมนาต่างๆ เป็นต้น

2.2.2 ผู้นำต้องสร้างกลุ่มที่สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มนี้ต้องเป็นผู้ศึกษาเรียนรู้และโน้มน้าคนอื่นในองค์การให้ร่วมศึกษาเรียนรู้ด้วย ต้องคอยให้คำแนะนำ ติดตาม

การทำงานของชุดเฉพาะกิจและกลุ่มแก้ปัญหาลักษณะเฉพาะด้าน มีการปรึกษาหารือถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

2.3 ขาดการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ องค์การที่ขาดประสิทธิภาพ

การสื่อสารภายในไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Management Information System: MIS) ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่ทันสมัย เนื่องจากการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้การไหลของข่าวสารเข้าถึงผู้ที่ต้องการ โดยผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ โดยนำแนวทางของการกระจายอำนาจไปยังระดับปฏิบัติการ และในขณะเดียวกันองค์การก็ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานของเพื่อนร่วมทีมและกลุ่มระหว่างทีม ให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้วย รวมถึงองค์การต้องขจัดอุปสรรคสิ่งปิดกั้นการสื่อสารข้อมูลที่บุคคลหรือกลุ่มจะได้รับข่าวสารข้อมูล และข้อสรุปที่แตกต่างกัน

2.4 ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส เป็นต้น หรือปัญหาจากภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ การแข่งขัน การปรับตัวขององค์การอื่น เป็นต้น ตลอดจนการที่บุคลากรในองค์การสนใจแต่เฉพาะงานของตนไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานทุกส่วนในระบบขององค์การเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน

2.5 บรรยากาศการทำงานที่ไม่ท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากร การที่ไม่มีระบบงานและกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์การ วัฒนธรรมการทำงานขององค์การ การเน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจการบริหารงาน ใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานในสิ่งที่ท้าทาย เป็นผลให้บุคลากรไม่มีการสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.6 ผลของการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ช้า เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ดังนั้น ในกรณีนี้องค์การพึงจัดให้มีการประเมินผลและดัชนีวัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจต่อระบบการเรียนรู้ขององค์การ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัต อยู่เป็นนิมิตไม่หยุดนิ่ง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ พนักงานมีความใฝ่รู้ใฝ่ศึกษา
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ
4. มีการตรวจสอบ
5. มีส่วนสร้างและการถ่ายโอนความรู้ร่วมกับทุกคน
6. มีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้
7. มีการมุ่งเน้นคุณภาพ
8. มีกลยุทธ์
9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน
10. มีการทำงานเป็นทีม
11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (วิสัยทัศน์จะเป็นตัวผลักดันในการทำงาน ให้มุ่งเข้าสู่เป้าหมาย อย่างมีเจตจำนง)

ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบนั้น สามารถแบ่ง ขั้นตอนต่าง ๆ ออกได้ดังนี้ คือ

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด เป็นการให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้ทราบถึง ความเคลื่อนไหวและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ ผู้บริหาร ในการที่ทำให้การตัดสินใจนั้นมีน้ำหนักที่มากพอ มีความชอบธรรม และถือเป็น ความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การ นอกจากนี้ต้องปลูกฝังค่านิยมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม 4 ประการ คือ

- 1.1 ทุกคนเป็นแหล่งความคิดที่มีประโยชน์ต่อองค์การ
- 1.2 ผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด คือ ผู้ที่มีความคิดดีที่สุด
- 1.3 ในการแก้ปัญหาควรใช้ความคิดใหม่ ๆ
- 1.4 ถือว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

2. การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระบบบริหาร ระบบงานโครงสร้าง พื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระบบต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย เวลา

กระบวนการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และด้านอื่น ๆ ไม่เช่นนั้นตัวระบบภายในจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เสียเอง

3. การพัฒนาตัวผู้นำ ผู้นำต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยเฉพาะการคิดไกล ใฝ่หาคำให้ส่วนรวม ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความคิดที่เป็นระบบ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กร และมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

4. การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ เช่น สถาบันอุดมศึกษาควรมีภาระงานหลักอย่างไร ลำดับความสำคัญของงานควรเป็นอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งนั้น ๆ ควรต้องรับผิดชอบมากน้อยขนาดไหน เป็นต้น

5. การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พลังปัญหาที่มาจากทีมย่อมมีคุณค่ามากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่า

จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540) กล่าวถึงทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสร้างทีมที่ดี ดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรอย่างถูกต้อง
2. มีความเข้าใจค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ในองค์กรและสังคมภายนอก
3. สามารถปรับตัวได้อย่างดีให้เข้ากับการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กร
4. สามารถพัฒนาแนวคิดบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้และพัฒนาทักษะ และจุดมุ่งหมายของตนเองให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
5. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงได้

การพัฒนาทักษะดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับคนที่มีคุณภาพในองค์กรของอดุลย์ วิริยเวชกุล (2539) ที่กล่าวว่า คนที่มีคุณภาพในองค์กร คือ คนที่มีนิสัย ดังต่อไปนี้

1. นิสัยการคิดและการกระทำที่เป็นระบบและเป็นระเบียบ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความขัดแย้งน้อยที่สุด
2. นิสัยการทำงานเป็นทีม สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน
3. นิสัยการมุ่งที่กระบวนการและความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ
4. นิสัยการใฝ่ศึกษาใฝ่รู้ เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาและปรับปรุงงานไม่ควรพอใจกับสภาพการปฏิบัติงานเดิม ๆ

5. นิสัยการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6. นิสัยการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีความผูกพันเป็นเจ้าของวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์

7. นิสัยการคิดถึงคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างวัฒนธรรมการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้บริการที่มีต่อความอยู่รอดขององค์กร จะทำให้ทุกคนคำนึงถึงคุณภาพของงานที่ทำและนำไปสู่การประกันคุณภาพของงานได้โดยไม่มีขาด

โดยสรุปแล้ว แนวคิด “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” จะเป็นการพิจารณาแบบองค์รวม (Holistic) ซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร โดยการที่จะสร้างให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมั่นคงได้นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งตลอดเวลา การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เพียงแต่ต้องพยายามทำให้คนในองค์กรมองเห็นว่าสิ่งที่พวกเขาทำนั้นเป็นการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นทรัพย์สินปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำไปใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป

แนวคิดการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma Management)

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีสูงมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า ส่งผลให้ระบบการผลิตสินค้ามีความซับซ้อนมากขึ้น ใช้ระยะเวลาการผลิตเร็วขึ้น และมีต้นทุนต่ำลง มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และจะต้องก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นถ้าองค์กรใดสามารถผลิตสินค้าหรือดำเนินงานด้านการบริการให้ได้คุณภาพตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ก็จะทำให้้องค์การนั้น มีความสามารถทางการแข่งขันและดำรงธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไป

แนวคิดทางด้านการบริหารและการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างกว้างขวาง กลยุทธ์การบริหารคุณภาพที่มีการนำไปใช้และยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ เช่น Re-Engineering, TPM, Restructure, Malcolm Baldrige Criteria, ISO 9000 Series, TQM (Total Quality Management), Lean Manufacture, JIT (Just In Time), ERP (Enterprise Resource

Planning), QC (Quality Control), Hospital Accreditation, Benchmarking, Balanced Scorecard, KIZEN และ Six Sigma ซึ่งในอดีตคำว่า “Six Sigma” จะมีก็เพียงแค่นักในวงการวิชาการเท่านั้นที่จะรู้และเข้าใจ แต่ปัจจุบันคำๆ นี้กลายเป็นว่าคนทั่วๆ ไปรู้จักกันมากขึ้น เป็นเพราะเรื่องราวความสำเร็จในการนำซิกซ์ ซิกม่า มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ซิกซ์ ซิกม่า เป็นปรัชญาการจัดการยอดเยี่ยมในการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพ มีบทบาทสำคัญอย่างแท้จริงสำหรับฝ่ายบริหาร ได้ถูกคิดค้นและทดลองใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1979 โดย Mr. Art Sundry ผู้บริหารของบริษัท Motorola โดยมีที่มาจากปรัชญาการบริหารของ Dr. Deming และ Dr. Juran ซึ่งกล่าวถึงการนำกลวิธีทางสถิติ (Statistical Techniques) มาใช้ และต่อมาในปี ค.ศ. 1981 บริษัท Motorola ได้ปรับปรุงคุณภาพสินค้าโดยการจัดทำโครงการซิกซ์ ซิกม่า จำนวนถึง 10 โครงการภายในระยะเวลา 5 ปี โดยความควบคุมของ Mr. Robert Galvin ซึ่งเป็น CEO ของ Motorola ในขณะนั้น ทำให้บริษัท Motorola ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ในปี ค.ศ. 1989 เป็นผลให้มีการก่อตั้งสถาบันวิจัยซิกซ์ ซิกม่า แห่ง Motorola ขึ้น ในปี ค.ศ. 1990 โดยการนำของ Mr. Robert Galvin และ Mr. Mikel Harry และในทศวรรษที่ 1990 บริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการธุรกิจยานยนต์ที่เกือบจะล้มละลาย ได้นำซิกซ์ ซิกม่า ไปบริหารจัดการก็สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้มากกว่าสองพันล้านดอลลาร์ หรือ บริษัท General Electric (GE) ภายใต้การนำของ Mr. Jack Welch ซึ่งเป็น CEO ที่ได้นำซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพราะแตกต่างจากวิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพแบบก่อนๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 และต่อมาในปี 1997 บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานมากกว่า 300 ล้านดอลลาร์ และ 600 ล้านดอลลาร์ ในปีต่อมาบริษัทต่างๆ ทั่วโลกได้ให้การยอมรับโดยได้นำระบบซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้อย่างแพร่หลายและประสบผลสำเร็จ เช่น Kodak, Motorola, Cannon, Sony, Hitachi, Honda, 3M เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยได้มีการนำเอาซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ในการบริหารคุณภาพแล้ว ได้แก่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ซิเกท เทคโนโลยี โรงพยาบาลพญาไท 2 เป็นต้น

ความหมายของซิกซ์ ซิกม่า

ความหมายเกี่ยวกับซิกซ์ ซิกม่า ได้มีผู้ให้ทัศนะไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

เบรย์โฟล์ก ทรี, คิวเพลโล, และเมโดส์ (Breyfogle III, Cupello, & Meadows, 2001, p. 16)

ได้ให้ความหมายไว้ว่าซิกซ์ ซิกม่า คือ ส่วนผสมอันกลมกลืนกันระหว่างความฉลาดหลายๆ ด้านในการบริหารองค์กร โดยการพัฒนากลวิธีทางสถิติเพื่อใช้เป็นอาวุธขององค์กร เป้าหมายสูงสุดของซิกซ์ ซิกม่าได้เน้นไปที่ การนำเอาซิกซ์ ซิกม่า มาใช้เป็นกลยุทธ์ของกิจการมากกว่าที่จะเป็นวิธีการทางคุณภาพในการควบคุมกระบวนการ

เพนติ และโฮลปี (Pande & Holpp, 2002, p. 5) ได้ให้ความหมายว่า ชิกซ์ ชิกม่า จะเป็นข้อตกลงทางด้านการจัดการโดยรวมและเป็นวิธีการที่ชาญฉลาด การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการและเป็นกฎเกณฑ์ของการวัดผลต่าง ๆ มากกว่าที่ใช้แค่ความรู้สึกว่ามีความสำคัญ

สเน (Snee, 1999 อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช, 2546 ก, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ชิกซ์ ชิกม่า คือ วิธีการใช้กลยุทธ์ปรับปรุงธุรกิจ เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรมีความมั่นคงและมั่งคั่ง

สถาบันจูแรน (Juran Institute, 2001) กล่าวว่า ชิกซ์ ชิกม่า เป็นกลยุทธ์ของฝ่ายบริหาร ในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความสูญเสียที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจเหลือน้อยที่สุด

โชวคูรี (Chowdhury, 2545, หน้า 27) กล่าวถึงความสำคัญว่า ชิกซ์ ชิกม่าเป็นปรัชญาทางการบริหารที่มุ่งเน้นลดความผิดพลาด ลดความสูญเสีย และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน

ฮาร์รี่ และสโครเดอร์ (Harry & Schroeder, 2000) ได้ให้ความหมายว่า ชิกซ์ ชิกม่า คือ กระบวนการทางธุรกิจที่ช่วยองค์การให้ปรับปรุงการผลิต โดยออกแบบและตรวจวัดกิจกรรมทางธุรกิจ โดยการลดปริมาณของเสียและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ชิกซ์ ชิกม่าช่วยให้องค์การผลิตของเสียน้อยลงในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การจัดซื้อสินค้าจนถึงธุรกิจการบิน สามารถกำจัดความซ้ำซ้อนตั้งแต่กระบวนการแรก ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ กระบวนการควบคุมคุณภาพจะมุ่งเน้นไปที่การค้นหาคำแก้ไขเชิงพาณิชย์และการออกแบบของเสีย ชิกซ์ ชิกม่า ยังเกี่ยวข้อง กับสิ่งต่าง ๆ อีกมาก เช่นวิธีการเฉพาะที่จะสร้างกระบวนการตรวจสอบของเสียไม่ให้เกิดขึ้นตั้งแต่แรก

เบรย์โฟล์ก ทรี (Breyfogle III, 1999, p. 3) ได้อธิบายว่า ชิกม่า (C) เป็นตัวอักษรกรีก หมายถึง ความแปรปรวนซึ่งเป็นการวัดที่เจาะจงของเสียต่อหน่วย ระดับคุณภาพของชิกม่า จะเป็นตัวชี้วัดว่ามีของเสียเกิดขึ้นมากน้อยเพียงไร ในขณะที่ค่าของชิกม่าที่สูงขึ้น จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีโอกาสเกิดของเสียได้น้อยที่ระดับคุณภาพ 6 ชิกม่า จะเท่ากับมีปริมาณของเสียที่มีโอกาสเกิดขึ้นเพียง 3.4 ชิ้นต่อโอกาส 1 ล้านชิ้น

ฮาร์รี่ (Harry, 2000 อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พดกษปิติกุล, 2546, หน้า 16) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าชิกซ์ ชิกม่า เป็นวิถีทางแห่งระบบคุณภาพแบบหลายมิติ ประกอบด้วยรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน การจัดการที่เหมาะสมและการตอบสนองภารกิจขององค์กร ซึ่งทำให้ทั้งลูกค้าและผู้ผลิตได้ผลตอบแทนทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นด้านอรรถประโยชน์ ทรัพยากร และคุณค่าของผลิตภัณฑ์

จากความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับ ชิกซ์ ชิกม่า ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าเมื่อนำความหมายของ ชิกซ์ ชิกม่า มาสรุปแล้ว สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญได้สองประการ คือ

ประการแรก ชิกซ์ ชิกม่า เป็นชื่อเรียกของระบบการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และกลยุทธ์ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งในการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพนั้น มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการและขีดความสามารถในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ลดความผิดพลาดในกระบวนการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยอาศัยการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลจากการประยุกต์กลวิธีทางสถิติ ทำให้ได้ผลที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งที่เป็นการวัดประสิทธิผลของกระบวนการเป็นค่าสถิติหรือเป็นตัวเงิน หรือรายได้หรือลดรายจ่าย

ประการที่สอง ชิกซ์ ชิกม่าในทางสถิติ หมายถึงโอกาสของการเกิดข้อผิดพลาด 3.4 ครั้งในโอกาส 1 ล้านครั้ง ซึ่งข้อผิดพลาดในความหมายนี้ คือ ผลของสิ่งใด ๆ ที่เกิดขึ้นและไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งจากการผลิตและการบริการโดยมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก หรือความแปรปรวนซึ่งเป็นการวัดที่เจาะจงของเสียต่อหน่วยระดับคุณภาพของ ชิกซ์ม่า (σ) จะเป็นตัวชี้วัดของเสียเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ในขณะที่ระดับของชิกซ์ม่าที่สูงขึ้นจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีโอกาสเกิดของเสียได้น้อย

แนวคิดของชิกซ์ ชิกม่า

Six Sigma นั้นแท้จริงแล้วเป็นภาษาในวิชาสถิติ ซึ่งสัญลักษณ์ Sigma (σ) เป็นตัวอักษรในภาษากรีก ที่ใช้แทนความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งค่าของ Sigma ยิ่งสูงแสดงว่ามีความแปรปรวนของกระบวนการยิ่งสูง ทำให้มีพื้นที่ที่อยู่นอกเหนือพื้นที่ในการยอมรับหรือในสเปกน้อยลง นั่นคือมีของเสียที่อยู่นอกเหนือขอบเขตที่ยอมรับได้น้อยลง โดยที่ในระดับ 6 Sigma นั้นจะยอมรับให้เกิดของเสียได้ที่มีปริมาณ 3.4 ชิ้นในการผลิต 1 ล้านชิ้นหรือที่เรียกว่า 3.4 ppm (Parts per Million) ซึ่งหากเป็นไปตามเส้นโค้งการกระจายตัวแบบปกติ (Normal Distribution Curve) จริง ๆ ทางสถิติที่ระดับ 6 Sigma จะมีของเสียที่อยู่นอกขอบเขตของการยอมรับเท่ากับ 0.002 ชิ้นต่อ 1 ล้านชิ้นเท่านั้น แต่เหตุผลที่หลักการ Six Sigma ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีการยอมรับของเสียที่ 3.4 ppm ก็เพราะว่าในขณะที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ความแปรปรวนในบริษัท Motorola นั้น ได้พบว่าไม่มีระบบการผลิตใดที่จะไม่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมภายนอก นั่นก็คือ เราไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอก เพื่อที่จะไม่ให้ส่งผลถึงความเบี่ยงเบนของข้อมูลได้ ซึ่งระบบที่ไม่มีมีความแปรปรวนเลย จึงเป็นเพียงระบบในอุดมคติ (Ideal System) ดังนั้น Motorola จึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ในกระบวนการผลิต เพื่อหา

ความแปรปรวนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก อันส่งผลถึงการคลาดเคลื่อนของค่ากึ่งกลาง ซึ่งได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์คือ ค่าเบี่ยงเบนของข้อมูลอื่นเนื่องจากปัจจัยภายนอกมีค่าอยู่ในช่วง 1.4-1.6 เท่าของ σ จึงนำค่าเฉลี่ยคือ 1.5 เท่าของ σ เป็นค่าความเบี่ยงเบนของค่ากึ่งกลางข้อมูลที่ยอมรับได้นำมาใช้ในทฤษฎี Six Sigma ซึ่งค่า 3.4 ppm จึงเป็นค่าความผิดพลาดที่ 4.5 เท่าของ σ ตามหลักสถิตินั่นเอง ซึ่ง Motorola ได้นำหลักการนี้มาใช้ เพื่อตั้งเป็นเป้าหมายในระบบการผลิตของบริษัทและพัฒนาวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้น จนกลายเป็นระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพระบบหนึ่งในปัจจุบันและเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก

ซิกซ์ ซิกม่าเป็นโปรแกรมทางด้านคุณภาพที่มุ่งให้กระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติใด ๆ มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นที่ 3.4 ครั้งต่อการผลิต หรือการปฏิบัติงาน 1 ล้านครั้ง ซึ่งหากจะฟังดูแล้วคงเห็นว่าเป็นเรื่องที่ดูเข้มงวดมากและคงยากต่อการปฏิบัติ และอาจจะเกิดข้อสงสัยขึ้นมาว่าแล้วระดับคุณภาพที่สูงถึง 99 % นั้นทำไมยังไม่เพียงพอในกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อให้คลายความสงสัยจะแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของข้อผิดพลาดที่เกิดจากระดับคุณภาพ ที่ 99 %

บริษัทแห่งหนึ่งดำเนินการธุรกิจให้บริการ โดยในแต่ละเดือนจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ 3,500 รายในการปฏิบัติงานที่ระดับคุณภาพ 99 % นั้น จะมีลูกค้าที่เกิดความไม่พึงพอใจในการบริการเป็นจำนวน 35 รายต่อเดือน ถ้าคิดเป็นปีจะมีถึง 420 รายอาจจะดูเหมือนเป็นตัวเลขที่น้อยเมื่อเทียบกับจำนวนที่ลูกค้าพอใจ แต่ข้อคิดหนึ่งซึ่งควรคำนึงถึงก็คือลูกค้าที่ไม่พึงพอใจในบริการนั้นจะบอกกล่าวไปยังคนอื่น ๆ อีกอย่างน้อย 2-3 ราย ซึ่งคงจะมองเห็นถึงความเสียโอกาสในการขายของบริษัทนี้ได้อย่างมากมาย นี่คือนัยที่แสดงว่าระดับคุณภาพที่ 99 % คงไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างสูงดังปัจจุบัน หรืออีกตัวอย่างหนึ่งโรงพยาบาลแห่งหนึ่งให้บริการโดยมีลูกค้าเฉลี่ยเดือนละ 10,000 ราย หากให้สมมติฐานว่าลูกค้าทุกคนที่เข้ามาจะได้รับยาออกไป ดังนั้นที่ระดับการปฏิบัติงานที่คุณภาพ 99 % ใน 1 ปี จะมีลูกค้าที่ได้รับยาผิดถึง 1,200 คน คงเป็นเรื่องที่เสี่ยงมากหากโรงพยาบาลนี้ยังคงปฏิบัติงานด้วยระดับคุณภาพเท่าเดิม

ปรัชญาของซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma Philosophy)

การประยุกต์แนวทางที่มีระบบและมีโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อการปรับปรุงอย่างพลิกโฉมหน้าในทุก ๆ ส่วนของการดำเนินธุรกิจของเรา (To apply a structured, systematic approach to achieve breakthrough improvement across all areas of our business)

วิสัยทัศน์ของซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma Vision)

การสร้างความประทับใจให้เกิดต่อลูกค้าโดยการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลกให้กับลูกค้า ผ่านการดำเนินการที่มีสมรรถนะในระดับ ซิกซ์ ซิกม่า ในทุก ๆ สิ่งที่เราทำ (Delight the customer by delivering world-class quality products through the achievement of Six Sigma Level of performance in everything we do)

กลยุทธ์ของซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma Strategy)

การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดมี 5 ขั้นตอนได้แก่ กระบวนการกำหนดและนิยามปัญหา (Define Phase) การวัดผล (Measure Phase) การวิเคราะห์ (Analyze Phase) การปรับปรุง (Improve Phase) และการควบคุม (Control Phase) โดยเรียกกลยุทธ์ดังกล่าวว่า DMAIC

หลักการของซิกซ์ ซิกม่า

เพนดี (Pande, 2002 อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พลฤษปัจติกุล, 2546, หน้า 18-20) ได้กล่าวถึงปรัชญาหรือหลักการสำคัญของกระบวนการพัฒนาคุณภาพแบบ ซิกซ์ ซิกม่า ประกอบด้วย

1. การยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า พัฒนามาจากการพยายามลดข้อบกพร่องที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุด จึงถูกกำหนดให้อยู่ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา
2. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ยึดมั่นอยู่บนกลวิธีทางสถิติและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข้อเท็จจริง ขั้นตอนการพัฒนาจึงประกอบด้วย การวัดผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบสมมติฐาน การสรุปผล และการติดตามผล โดยอาศัยกลวิธีทางสถิติที่เหมาะสมในการช่วยตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ซึ่งหลักการข้อนี้เป็นจุดเด่นที่สำคัญ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า จะมองทุกอย่างที่เป็นกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศ เกิดข้อบกพร่องหรือความสูญเสียน้อยที่สุด ประกอบด้วย การวิเคราะห์กระบวนการ การวัดผลกระบวนการ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นการจัดการเชิงรุก การจัดการกับปัญหาแบบซิกซ์ ซิกม่า จะเป็นการค้นหาปัญหาหลักหรือปัญหาเรื้อรังขององค์กร โดยหาสาเหตุที่แท้จริงและกำจัดต้นตอของปัญหาเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างถาวรและเป็นการแก้ปัญหาเชิงป้องกันเสมอ
5. เน้นการแก้ไขปัญหาแบบไร้พรมแดน โดยจะยึดปัญหาเป็นตัวตั้งจากนั้นวิเคราะห์ดูว่าปัญหาดังกล่าวเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง ให้องค์กรนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมใน

การแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นการจัดการปัญหาแบบক্র่อมสายงาน และไร้พรมแดนระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศของกระบวนการทั้งหมด ขจัดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบคร่อมสายงานทั่วทั้งองค์กร

6. เน้นภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการเป็นความต้องการอย่างยิ่ง เพราะทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กร การค้นหาปัญหาหลัก การจัดโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับผิดชอบ หลักการให้การสนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตลอดจนการควบคุมผลลัพธ์ที่ได้ให้ยั่งยืน

7. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจสูงสุด การทำให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า และการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะขั้นตอนการปรับปรุงให้ดีขึ้นหลังจากทราบความต้องการของลูกค้า

8. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและอดทนต่อความล้มเหลว สิ่งที่เป็นจุดเด่นของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า คือ การพยายามเปรียบเทียบผลงานกับสถานะที่เกือบไร้ข้อบกพร่อง หรือที่เรียกว่าระดับ 6 Sigma ดังนั้น หัวใจของการพัฒนาจะต้องมีความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของซิกซ์ ซิกม่า

เพนดิ และ โฮลป์ (Pande & Holpp, 2002, pp. 25-26) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์ที่สำคัญของซิกซ์ ซิกม่า มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก มีเป้าหมายที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ปรับปรุงการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้แก่ลูกค้า
2. การลดรอบเวลา (Cycle Time)
3. การลดข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เพนดิ, นิวแมน และคาวานาฟ (Pande, Neuman & Cavanagh, 2002) แบ่งกระบวนการซิกซ์ ซิกม่า ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบแรก คือ การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เป็นการค้นหาโอกาสพัฒนาจากกระบวนการที่มีอยู่เดิม เพื่อคว้ามปัญหาหรือมีประเด็นใดที่ยังตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ไม่ดี นำประเด็นเหล่านั้นมาทำการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งกระบวนการพัฒนาแบบนี้นิยมเรียกว่าเป็น การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดสู่ระดับ 6 Sigma (Breakthrough Six Sigma)

องค์ประกอบที่สอง คือ การออกแบบกระบวนการ (Process Design/ Redesign) ในกรณีที่ต้องการเลือกที่จะออกแบบกระบวนการใหม่ ให้สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า และมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด นิยมเรียกว่าเป็น การออกแบบเพื่อคุณภาพระดับ 6 Sigma (Design for Six Sigma – DFSS)

องค์ประกอบที่สาม คือ การจัดการกระบวนการ (Process Management) กระบวนการซิกซ์ ซิกม่า จะไม่สามารถสร้างสรรค์ผลลัพธ์ได้อย่างเต็มที่และยั่งยืน หากปราศจากการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการ หมายความว่า การฝ่ายบริหารจัดการมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร การใช้ภาวะผู้นำในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการพัฒนาคุณภาพแบบ ซิกซ์ ซิกม่า อาจเรียกว่าเป็นภาวะผู้นำเพื่อคุณภาพระดับ 6 Sigma (Six Sigma Leadership)

ขั้นตอนของซิกซ์ ซิกม่า

ขั้นตอนในระบบของซิกซ์ ซิกม่า มีการใช้ระเบียบวิธีการ (Six Sigma Methodology) มาช่วย โดยสร้างเครื่องมือในการบริหารคุณภาพที่เรียกว่า DMAIC Model ดังนี้

1. D-Define เป็นการกำหนดว่าลูกค้าคือใคร สิ่งที่เป็นความต้องการและคาดหวังของลูกค้าคืออะไร (Customer Requirements and Expectation) กำหนดสิ่งที่เป็นจุดวิกฤติต่อคุณภาพที่มีต่อลูกค้า (Critical to Quality) และกระบวนการหลักของธุรกิจ (Core Business Processes) ที่มีความเกี่ยวข้องโดยกำหนดเป็นแผนภูมิการไหล (Process Map) หรือ SIPOC Diagram (Suppliers, Input, Process, Output, Customers) เพื่อที่จะมองภาพรวมของจุดบกพร่องทั้งกระบวนการ และกำหนดแผนการปรับปรุง (Improvement Plan) การดำเนินงานลดข้อบกพร่องและเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนที่เรียกว่า CTQ (Critical to Quality)

2. M-Measure การวัดสมรรถนะของกระบวนการหลัก (Performance of Core Processes)

- 2.1 พัฒนาแผนการเก็บข้อมูลกระบวนการหลัก (Core Business Process)

- 2.2 รวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อวัดชนิดของข้อบกพร่องและจัดทำ Matrix และความสัมพันธ์

- 2.3 เปรียบเทียบกับผลการสำรวจสิ่งที่ลูกค้าได้รับสินค้าและการบริการ (Customer Perception) และความพึงพอใจ (Satisfaction) เพื่อหาผลต่างในผลลัพธ์ที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการ (Potential Quality) กับผลลัพธ์ปัจจุบัน (Actual Quality) หรือใช้เครื่องมือเปรียบเทียบอื่น ๆ เช่น FMEA (Failure Mode Effects Analysis), QFD (Quality Function Deployment)

3. A-Analyze การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมมาเพื่อหารากของปัญหา (Root Causes) ของข้อบกพร่องและโอกาสสำหรับการปรับปรุง (Opportunity for Improvement) โดย

3.1 บ่งชี้ถึงผลต่างระหว่างคุณภาพที่คาดว่าจะทำได้กับผลงานที่กระทำ (Potential Quality/ Performance) และผลงานของคุณภาพที่กระทำจริง (Actual Quality of Performance) และวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Causes) ซึ่งหากมีผลต่างหรือช่องว่าง ก็แสดงว่ายังมีปัญหาหรืออุปสรรคและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอยู่ภายในช่องว่างนี้

3.2 ทำการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่เป็นส่วนที่สำคัญตามลำดับจากสาเหตุที่เกิดขึ้น ประเมินการออกแบบ (Design/ Redesign) ว่าขัดแย้งกับแผนที่จะทำการปรับปรุงคุณภาพหรือไม่ (Process Improvement Plan)

3.3 บ่งชี้ถึงแหล่งหรือต้นเหตุของความแปรปรวนของกระบวนการ และคุณภาพที่ส่งมอบให้กับลูกค้า

4. I-Improve ปรับปรุงกระบวนการและระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาค้นหาสาเหตุและค้นหาแนวทางเพื่อป้องกันข้อบกพร่อง โดยอาจจะออกแบบกระบวนการในการทำงานด้วยวิธีการใหม่หรือใช้เทคโนโลยีและการทำงานที่มีระบบระเบียบมากขึ้น เพื่อให้เกิดการลดช่องว่างและให้ได้ตามคุณภาพที่คาดว่าจะทำได้กับผลงานที่กระทำ หรือบางครั้งก็เกิดจากความเข้าใจ และทักษะของผู้ปฏิบัติเพิ่มทักษะเองที่หากกลไกในการป้องกันข้อผิดพลาด (Mistake Proofing) โดยระบบจะช่วยสร้างความเข้าใจในการปรับปรุงทุกระดับ ทำให้การปฏิบัติทุกขั้นตอนของการปรับปรุงง่ายขึ้นมาก การปรับปรุงระบบให้พิจารณาที่สาเหตุและกระบวนการ SIPOC ว่าสามารถปรับปรุงจุดใดได้บ้าง สาเหตุของปัญหาของแต่ละขั้นตอน ซึ่งการปรับปรุงระบบไม่ใช่เป็นการจัดทำเอกสาร แต่เป็นการบอกขั้นตอนวิธีการของการปรับปรุงให้เห็นชัดเจน ดังนั้น ต้องศึกษาทั้งกระบวนการว่ามีจุดใดที่สามารถปรับปรุงให้ ดีกว่า (Better Quality) เร็วกว่า (Faster Delivery) ต้นทุนต่ำกว่า (Cheaper Cost) และมีความเสี่ยงน้อยกว่า (Safer) ทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพ (Benchmarking) ที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น

5. C-Control ควบคุมกระบวนการและระบบที่มีการปรับปรุงใหม่ ให้มีการดำเนินการเพื่อป้องกันการกลับมาของปัญหาเดิม มีการควบคุมและดำเนินการเฝ้าติดตาม อาจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการควบคุมการทำงาน เช่น MRP (Material Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning) Internet เป็นต้น การควบคุมอีกอย่างหนึ่ง คือ ISO 9000 ที่มีองค์การภายนอก (External Accreditation) รับรองการบริหารระบบ (Quality Management System) ว่ามีระบบและบริหารระบบที่ถูกต้องหรือไม่ มาตรฐาน ISO 9000 เป็นการบริหารระบบที่ให้ปรับปรุงต่อเนื่อง

โดยใช้เครื่องมือ PDCA แต่ ชิกซ์ ชิกม่า เป็นการบริหารระบบที่ใช้เครื่องมือเน้นที่การปรับปรุงลดข้อบกพร่อง (Improvement Tool & Technique) โดยใช้ DMAIC และบันทึกความก้าวหน้าเป็นสถิติแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่จำเป็นต้องมีองค์การรับรองจากภายนอก เช่น ISO 9000

ชิกซ์ ชิกม่า ต้องมีการปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนตามหลักของ DMAIC ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญต่าง ๆ ตามลำดับ ดังภาพที่ 7 (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, 2546, หน้า 23)



ภาพที่ 7 รายละเอียดขั้นตอน D-M-A-I-C

ในการบริหารจัดการแบบชิกซ์ ชิกม่า จะมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่มีเอกลักษณ์ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่า

1. ฝ่ายบริหารมีส่วนร่วมในการผลักดันสู่ความสำเร็จ
2. สอดคล้องกับปรัชญาการแก้ไขปัญหแบบไร้พรมแดน
3. สามารถแก้ไขปัญหาลำดับขั้นต่าง ๆ ระหว่างการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในการพัฒนาและธำรงผลลัพธ์ของการพัฒนา

โครงสร้างการบริหารงานและบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในซิกซ์ ซิกม่า

โชวคูรี (Chowdhury, 2545, หน้า 112-114) ได้กล่าวถึง ผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในโครงการซิกซ์ ซิกม่า ดังนี้

ผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษ (Champion) เป็นชื่อเรียกผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดต่อผลสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง โดยงานดังกล่าวมักจะเป็นงานหรือโครงการพิเศษนอกเหนือไปจากงานประจำ ซึ่งมีลักษณะการจัดการแยกแยะออกจากกันอย่างชัดเจนตามสายงาน (Functional) แต่งานพิเศษนี้จะมีลักษณะแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) คือ ร่วมมือกันจากหลาย ๆ หน่วยงาน การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า แบ่งผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษ เพื่อรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบในระดับองค์กร (Executive Champion) เป็นบุคคลที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer: CEO) แต่งตั้งขึ้น หรืออาจจะเป็น CEO เองเพื่อให้เป็นผู้ดูแลการบริหาร และรับผิดชอบในระดับองค์กรโดยรวมต่อโครงการซิกซ์ ซิกม่า ทั้งหมด มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้สูง มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และทำในสิ่งที่ถูกต้อง ช่วงเริ่มต้นผู้รับผิดชอบในระดับองค์กรจะทำงานนี้เต็มเวลา โดยจะเป็นผู้ริเริ่มโครงการ วางแผน และคัดเลือกผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษ
2. ผู้รับผิดชอบการสร้างระบบและลงมือปฏิบัติงาน (Deployment Champion) เป็นบุคคลที่รายงานโดยตรงกับผู้รับผิดชอบในระดับองค์กร และจะอยู่ในระดับหน่วยธุรกิจหรือหน่วยปฏิบัติการหรือโรงงาน คู่มือรับผิดชอบในด้านการสร้างระบบและลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการซิกซ์ ซิกม่า เช่น การแปรนโยบาย การขยายผลแนวทางการบริหารนี้ไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ การสื่อสารภายในองค์กร การวางแผน การวางกำลังและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน และเป็นผู้กำหนดควบคุมในเรื่องระยะเวลาต่าง ๆ
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Champion) เป็นบุคคลที่รายงานโดยตรงกับผู้รับผิดชอบในระดับองค์กร และมักจะอยู่ในตำแหน่งประมาณ 2 ปี คู่มือรับผิดชอบด้านการกำหนด คัดเลือก ลงมือปฏิบัติ และติดตามผลงานโครงการต่าง ๆ ให้กับหัวหน้าโครงการ (Black Belt) โดยจะคอยให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิค และจัดหาเงินทุนสำหรับการทำโครงการด้วย มีบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

ผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษา (Master Black Belt) เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าโครงการ ให้คำปรึกษากับผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษในการวางระบบ วางแผน คัดเลือกโครงการ คัดเลือกบุคลากร การอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้บริหารโครงการโดยรวม

ทั้งหมด ในระยะเริ่มต้นผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษาจะเป็นที่ปรึกษาจากภายนอก เพื่อให้คำปรึกษาในการวางแผนโครงสร้างการดำเนินงานและด้านเทคนิคในการลงมือปฏิบัติ เมื่อองค์กรมีความพร้อมก็จะใช้คนในองค์กรแทน

หัวหน้าโครงการ (Black Belt) จะบริหารลูกทีมที่มักจะมีลักษณะแบบข้ามสายงาน ลงมือทำโครงการและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของโครงการต่าง ๆ หัวหน้าโครงการจะทำงานนี้เป็นงานประจำแบบเต็มเวลา (Full-Time) โดยมีกำหนดระยะเวลาประมาณ 2-3 ปี

ผู้ช่วยหัวหน้าโครงการ (Green Belt) เป็นผู้ช่วยของหัวหน้าโครงการในการทำโครงการ แต่จะทำงานแบบไม่เต็มตัว (Part-Time) โดยจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ชิกซ์ ชิกม่า นั้น ๆ โดยบุคคลที่มีการศึกษาทางด้านการเงินเพราะสามารถช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งด้านการวิเคราะห์การเงิน และวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่โครงการได้เป็นอย่างดี

ผู้ร่วมทีม (Member) คอยช่วยเหลือในการดำเนินโครงการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับทีมงานอื่น ๆ เก็บรวบรวมข้อมูล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกลง นำขั้นตอนหรือมาตรการในการปรับปรุงงานไปใช้ปฏิบัติ และมีส่วนร่วมในการประชุมทุกครั้ง

ผู้จัดการในกระบวนการ (Sponsor/ Process Owner) ทำหน้าที่สื่อสารและเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการนั้น ๆ จัดเตรียมเรื่องขออนุมัติสำหรับแต่ละการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ ประสานวิสัยทัศน์เกี่ยวกับชิกซ์ ชิกม่า แก่คนทำงานในกระบวนการนั้น ๆ คัดเลือกสมาชิกในทีม และกระตุ้นการทำงานและความรับผิดชอบของผู้ร่วมทีมอยู่เสมอ

กระบวนการแก้ไขปัญหของทีมชิกซ์ ชิกม่า

ทีมงานการพัฒนา การแก้ไขปัญหาและการออกแบบกระบวนการ คือ ส่วนประกอบที่เห็นได้ชัดและกระตือรือร้นที่สุดในความพยายามของชิกซ์ ชิกม่า โดยเฉพาะในงานพัฒนาทีม เหล่านี้จะถูกสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหขององค์กรและสร้างโอกาส สมาชิกของทีมมักมาจากส่วนงานที่แตกต่างกัน ระดับการทำงาน พื้นฐาน ทักษะและความอาวุโสที่แตกต่างกัน ในทีมทุกคนมีความเท่าเทียมกันและการเสียสละของสมาชิกแต่ละคนเป็นกุญแจสำคัญสู่การประสบความสำเร็จที่ต้องพยายามให้เกิดขึ้นในชิกซ์ ชิกม่า

เพนดิ และ โฮลปี (Pande & Holpp, 2545, หน้า 43-63) กล่าวถึงสิ่งสำคัญในการนำทีมที่มีความแตกต่างกันเข้ามารวมกัน คือ จะต้องมีการบวนการพื้นฐานหรือแบบจำลอง (Model) ซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถร่วมมือกัน เพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จกระบวนการที่ว่า คือ DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve และ Control)

วงจรการทำงานของทีมซิกซ์ ซิกม่า ตามขั้นตอน DMAIC

ขั้นที่ 1 การบ่งชี้และเลือกโครงการ

ในขั้นนี้ ฝ่ายบริหารจะทบทวนรายการของโครงการซิกซ์ ซิกม่า ที่เป็นไปได้ทั้งหมด และเลือกโครงการที่คิดว่าทีมน่าจะทำได้สำเร็จมากที่สุด และกำหนดลำดับก่อนหลังในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานของทีมนั้นได้ผลที่คุ้มค่า

การเลือกโครงการควรจะอยู่บนพื้นฐานของ 2M คือ Meaningful (การมีความหมาย) และ Manageable (ความสามารถในการจัดการได้) โครงการจะต้องมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อ ธุรกิจและลูกค้า และเป็นสิ่งที่ทีมจะสามารถทำให้สำเร็จได้

สิ่งที่ถือว่าเป็นความท้าทายของกลุ่มคือ การสามารถแจ้งได้อย่างชัดเจนถึงความจำเป็น ในทางธุรกิจของโครงการ เช่น ปัญหานี้ทำให้บริษัทมีต้นทุนเท่าไร มีโอกาสเท่าไร ที่จะก่อให้เกิด การพัฒนา ปกติจะมีการคัดเลือกผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษ (Champion) และ ผู้จัดการใน กระบวนการ (Process Owner) ให้กับโครงการในขั้นนี้

ขั้นที่ 2 การสร้างทีม

ในขั้นนี้ จะมีการเลือกทีมและผู้นำทีม ซึ่งโดยธรรมชาติของความพยายามนี้เป็นสิ่งที่ สัมพันธ์กัน ฝ่ายบริหารจะพยายามเลือกสมาชิกที่มีความรู้ในการทำงานกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง นั้น แต่ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ลึกถึงรากฐานในสถานการณ์นั้น

ขั้นที่ 3 การพัฒนาธรรมนูญ (Charter)

ธรรมนูญเป็นเอกสารสำคัญ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการบอกแนวทางให้กับปัญหา หรือโครงการ ธรรมนูญจะรวมถึงเหตุผลสำหรับการดำเนินโครงการ วัตถุประสงค์ แผนการ ทำงาน โครงการเบื้องต้น ขอบเขตและข้อพิจารณาอื่น ๆ การทบทวนบทบาทและความรับผิดชอบ ต่าง ๆ โดยทั่วไปผู้รับผิดชอบโครงการพิเศษมักจะเป็นผู้ร่างธรรมนูญ

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรมทีม

การฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ของซิกซ์ ซิกม่า ในการฝึกอบรมจะมุ่งเน้น กระบวนการ DMAIC และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ โดยทั่วไปมักจะใช้เวลา 1-4 สัปดาห์ หลังจาก สัปดาห์แล้ว ผู้นำทีมและสมาชิกในทีมจะกลับไปทำงานปกติของพวกเขา แต่ยังคงให้เวลาที่สำคัญ ในการทำงานให้กับโครงการ หลังจากพ้นสัปดาห์ที่ 2-5 แล้ว จะมีการฝึกอบรมครั้งที่ 2 แล้วจึง ตามด้วยช่วงเวลาการทำงานและตามด้วยช่วงเวลาการฝึกอบรมอีก

ขั้นที่ 5 การทำ DMAIC และการปฏิบัติการแก้ไขปัญหา

ทีม DMAIC จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการแก้ไขปัญหของพวกเขาเอง ไม่ได้มองถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น ทีมต้องทำการพัฒนาแผนของโครงการการฝึกอบรม ทำการนำร่อง และดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหของพวกเขา และรับผิดชอบต่อการนำวิธีการแก้ไขปัญหานั้นมาปฏิบัติในที่ต่าง ๆ และทำให้มั่นใจว่าจะสามารถนำวิธีการต่าง ๆ นั้นมาใช้ได้จริง โดยการวัดและตรวจสอบผลลัพธ์ในขณะปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 ส่งผลของการแก้ปัญหา

ในที่สุดทีม DMAIC จะต้องเสร็จสิ้นภารกิจและสมาชิกจะกลับไปทำงานปกติ หรือทำโครงการถัดต่อไป พวกเขามักจะทำงานในส่วนที่ได้รับผลกระทบจากการวิธีการแก้ไขปัญหของพวกเขาเอง สมาชิกในทีมจะดำเนินการต่อไป เพื่อช่วยบริหารกระบวนการหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหามาใหม่ และทำให้มั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จ

เครื่องมือต่าง ๆ ของซิกซ์ ซิกม่า

เพนดิ และ โฮลปี (2545, หน้า 77-101) ได้แบ่งกลุ่มเครื่องมือต่าง ๆ ของ ซิกซ์ ซิกม่า ออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องมือสำหรับการสร้างแนวคิดและจัดการกับข้อมูล

1.1 การระดมสมอง (Brainstorming)

จุดเริ่มต้นของการทำซิกซ์ ซิกม่า มักจะเริ่มจากการระดมสมองหรือการสร้างให้เกิดแนวความคิด วัตถุประสงค์พื้นฐานของการระดมสมอง คือ การทำรายการทางเลือกของงานหรือทางแก้ไขตามปกติ เช่น ทีมอาจระดมสมองว่าลูกค้าแบบใดที่พวกเขาจะทำการสัมภาษณ์ หรือคำถามใดที่จะใช้ถาม ต่อมาทีมอาจใช้การระดมสมองอีกครั้งเพื่อเขียนรายการมาตรการที่เป็นไปได้ ซึ่งผลที่จะตามมาจะได้ทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์

1.2 แผนผังความสัมพันธ์ (Affinity Diagramming)

แผนผังความสัมพันธ์ คือการจัดกลุ่มความคิดหรือทางเลือก มักเป็นสิ่งที่ตามมาภายหลังจากการระดมสมองแล้ว ซึ่งจะช่วยในการสังเคราะห์หรือประเมินค่าแนวคิดต่าง ๆ เช่น จาการรายการลูกค้าที่จะทำการสัมภาษณ์ ทีมอาจทำการจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์ เช่น แบ่งรายการออกเป็นลูกค้าใหม่ ลูกค้าระยะยาวหรือลูกค้าที่เลิกใช้บริการไปแล้ว เป็นต้น

1.3 การลงคะแนนเสียงแบบพหุ (Multivoting)

ทีมจะใช้การลงคะแนนเสียงเพื่อให้รายการของความคิดหรือทางเลือกมีน้อยลง ซึ่งจะทำภายหลังจากการทำการระดมสมองแล้ว ผู้ร่วมทีมแต่ละคนมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงตามที่กำหนดไว้ ทางเลือกที่ได้รับการลงคะแนนเสียงสูงสุดจะได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาต่อไป

1.4 แผนภูมิต้นไม้ (Structure Tree/ Tree Diagram)

แผนภูมิต้นไม้ถูกใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ หรือความสูงต่ำตามลำดับของความคิด ที่ได้ทำการระดมสมองมาแล้ว

1.5 แผนภาพกระบวนการระดับสูง

ไซพอค (SIPOC) ย่อมาจาก ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ป้อนออก (Output) และลูกค้า (Customer) ไซพอค ถูกใช้ในขั้นตอนการกำหนดปัญหา (Define) ของ DMAIC และถือเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการทำแผนผังกระบวนการในขั้นตอนทางธุรกิจที่สำคัญ หรือการบ่งชี้การวัดที่เป็นไปได้

แผนผังไซพอค ถูกใช้เพื่อแสดงกิจกรรมหลักหรือกระบวนการรอง (Subprocess) ในกระบวนการทางธุรกิจที่โครงสร้างของกระบวนการประกอบไปด้วย ผู้จัดส่งป้อนเข้า กระบวนการป้อนออก และลูกค้า แผนผังไซพอคใช้ในการช่วยกำหนดขอบเขตและองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการ โดยไม่เข้าไปในรายละเอียดจนทำให้มองไม่เห็นภาพรวม

1.6 แผนภูมิการไหล (Flowchart/ Process Map)

ถูกใช้ในการแสดงรายละเอียดของกระบวนการ ซึ่งจะรวมถึงงานและวิธีการปฏิบัติทางเลือกอื่น ๆ จุดในการตัดสินใจและวัฏจักรการทำงานใหม่ แผนภูมิการไหลจะถูกนำมาใช้เพื่อทำให้เห็นภาพกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่ (As-is) หรือใช้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือวิธีการที่ควรจะเป็นระดับของรายละเอียดแผนภูมินั้น จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์

1.7 แผนภูมิเหตุและผลหรือแผนภูมิก้างปลา (Cause-and-Effect Diagram or Fishbone Diagrams)

แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagrams) หรือ แผนภูมิอิชิคาว่า (Ishikawa) จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการระดมสมองเหตุของปัญหาหรือผลกระทบ เครื่องมือนี้จะช่วยให้สาเหตุที่เป็นไปได้ถูกจัดเป็นกลุ่มหรือจัดตามความสัมพันธ์ สาเหตุซึ่งนำไปสู่เหตุอื่นจะถูกเชื่อมโยงไปในแผนภูมิต้นไม้ด้วย คุณค่าของแผนภูมิก้างปลานี้ช่วยในการรวบรวมความคิดของทีมว่า ปัญหาจะเกิดขึ้นในที่ใดได้บ้างและช่วยในการค้นหาเหตุผล โดยการทำให้กลุ่มหลัก ๆ มีความชัดเจนขึ้น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การสุ่มตัวอย่าง

การนับทุกอย่างที่เกิดขึ้นในกระบวนการจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงมาก และมักจะก่อให้เกิดความยุ่งยากมากเมื่อต้องทำการคำนวณ ซึ่งเราอาจจะนับจำนวนที่น้อยกว่าและทำข้อสรุป

เกี่ยวกับสิ่งเหล่านั้นทั้งหมดได้โดยการสุ่มตัวอย่าง เพราะจะช่วยทำให้ได้ประหยัดทั้งเงินและเวลา ในขณะที่เดียวกันจะให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงในการวัดหรือวิเคราะห์ปัญหา

2.2 การนิยามวิธีการปฏิบัติการ (Operational Definitions)

คือการกำหนดคำอธิบายที่ชัดเจนอย่างละเอียด และสามารถเข้าใจได้ของวิธีการที่จะตีความข้อมูล หรือเหตุการณ์ในกระบวนการ ทำให้คุณสามารถรวบรวมข้อมูลอย่างถูกต้อง ตรงกันและไม่จบการทำงานลงด้วยการเปรียบเทียบสิ่งที่แตกต่างกัน

2.3 วิธีการเสี่ยงของลูกค้า

เมื่อมีลูกค้าเป็นจุดรวมของกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของซิกซ์ ซิกม่า เทคนิคต่าง ๆ ในแง่มุมที่กว้าง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถรวบรวมปัจจัยนำเข้าของ ลูกค้าภายนอก สามารถ ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ และจัดหาข้อมูลตอบรับกลับมาสู่องค์กร ที่ต่อเนื่อง เครื่องมือแบบเสี่ยงของลูกค้าจะรวมถึงกลุ่มตัวอย่างหลาย ๆ กลุ่ม วิธีการทำการวิจัย การตลาดที่ซับซ้อน แนวความคิดในการวิเคราะห์ความต้องการและเทคโนโลยีที่ใหม่กว่า เช่น คลังเก็บข้อมูล (Data Warehouse)

2.4 ใบตรวจสอบและตารางงาน

ใบตรวจสอบ (Checksheets) คือ รูปแบบที่ใช้ในการรวบรวมและจัดการกับข้อมูล ในทางอุดมคติ ใบตรวจสอบจะต้องถูกออกแบบโดยหัวหน้าโครงการ/หรือทีมงาน ซึ่งมี วัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ

2.4.1 เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่เก็บไว้คือข้อมูลที่ต้องการ โดยได้รวบรวมข้อเท็จจริง ที่จำเป็น เช่น เหตุการณ์นั้นเกิดเมื่อใด เป็นจำนวนเท่าใด เราเรียกข้อเท็จจริงเหล่านี้ว่า ปัจจัยแบบ เป็นลักษณะชั้น (Stratification Factors)

2.4.2 ทำให้การรวบรวมข้อมูลมีความง่ายที่สุดที่จะเป็นไปได้ สำหรับผู้รวบรวม ใบตรวจสอบสามารถใช้ได้หลากหลายรูปแบบแตกต่างกันไป อาจจะเป็นตารางง่าย ๆ ไปจนถึง การสำรวจโดยใช้แผนผังต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ในการบ่งชี้ความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น

ตารางงาน (Spreadsheets) คือ ที่เก็บข้อมูลที่ได้จากใบตรวจสอบ ซึ่งข้อมูลจะถูก รวบรวมและจัดการไว้ ตารางงานที่ได้รับการออกแบบอย่างดีจะทำให้การใช้ข้อมูลง่ายมากขึ้น

2.5 การวิเคราะห์ระบบการวัด

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่ใหญ่ครอบคลุมวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการวัด นั้นมีความแม่นยำและน่าเชื่อถือ ในกระบวนการวิเคราะห์ระบบการวัด (Measurement Systems Analysis: MSA) จะช่วยในการบ่งชี้และจัดปัญหาในการวัด เช่น วิธีการแบบการวิเคราะห์ระบบ

การวัดวิธีการหนึ่งเรียกว่า การวัดความสามารถในการทำซ้ำและความสามารถในการผลิตซ้ำ หรือเรียกว่า Gage R & R วิธีการแบบการวิเคราะห์ระบบการวัดวิธีนี้ช่วยในการวัดความมีประสิทธิภาพของเครื่องวัดและเครื่องมือในการวัดแบบอื่น ๆ ซึ่งการตรวจสอบผู้ที่ทำการวัดก็เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการแบบการวิเคราะห์ระบบการวัดด้วย

3. เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการและข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์การไหลของกระบวนการ

การใช้แผนภาพหรือแผนภูมิการไหลของกระบวนการกับกระบวนการทำงานที่สำคัญนั้น ทีม DMAIC สามารถเริ่มต้นด้วยการพิจารณากระบวนการที่มีมากเกินไปจนทำให้การจัดการไม่ชัดเจน จุดในการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นและอื่น ๆ ซึ่งหากข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปัญหาต่าง ๆ จะปรากฏออกมาให้เห็น การวิเคราะห์กระบวนการจึงถือเป็นแนวทางหนึ่งที่รวดเร็วที่สุด ในการค้นหาสาเหตุหลักของปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้

3.2 การวิเคราะห์การกระทำที่เพิ่มคุณค่าและการกระทำที่ไม่เพิ่มคุณค่า

ข้อดีที่สำคัญข้อหนึ่งของการมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความต้องการของลูกค้าภายนอกก็คือ ทำให้มีความสามารถในการประเมินกระบวนการ โดยดูจากกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่ากระบวนการทางธุรกิจมีแนวโน้มที่จะเติบโตตลอดเวลา และมีงานที่ต้องทำมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น การตรวจสอบต่าง ๆ ลักษณะพิเศษการวิเคราะห์ และการรายงาน ซึ่งงานเหล่านี้อาจจะมีประโยชน์เพียงเล็กน้อยหรืออาจจะไม่มีเลยต่อลูกค้าซึ่งเป็นผู้จ่ายเงินซื้อของนั้น

ในการวิเคราะห์การกระทำที่เพิ่มคุณค่าและการกระทำที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Value and Non-Value Added Analysis) แต่ละขั้นตอนของรายละเอียดในแผนผังกระบวนการนั้น จะถูกประเมินโดยใช้การมองคุณค่าจริง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อลูกค้าภายนอก ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะกำจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าออกไปได้ทั้งหมด เพราะบางส่วนอาจจะต้องมีไว้เพื่อป้องกันธุรกิจหรือให้ตรงตามที่กฎหมายระบุ แต่ในแนวทางนี้จะช่วยในการกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นในกระบวนการและกำจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรออกไป

3.3 แผนภูมิและกราฟต่าง ๆ

โดยทั่วไปแนวทางที่ดีและนิยมนำมาใช้เป็นอันดับแรกในการวิเคราะห์การวัดต่าง ๆ ในกระบวนการก็คือ การสร้างให้เห็นภาพของข้อมูล ซึ่งนิยมใช้แผนภูมิและกราฟต่าง ๆ อาทิ กราฟวงกลม (Pie Chart) หรือ กราฟเส้น (Line Graph) เป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างมากและก่อให้เกิดความง่ายต่อการทำความเข้าใจมากกว่าการอ่านตารางซึ่งเป็นตัวเลขต่าง ๆ

กราฟและแผนภูมิต่าง ๆ นั้นจะมีอยู่มากมายหลายประเภท โดยแต่ละประเภทจะแสดงให้เห็นถึงภาพที่ต่างกัน ไปของข้อมูล หัวหน้าโครงการจะใช้กราฟและแผนภูมิอย่างน้อย 2-3 ประเภท ในการพิจารณาแต่ละโครงการ รายละเอียดต่อไปนี้จะเป็กราฟและแผนภูมิบางประเภทที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

แผนภูมิพารेटอ (Pareto Chart)

พารेटอเป็นแผนภูมิแท่งที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มโดยแยกตามประเภท และมีการเปรียบเทียบข้อมูลจากส่วนที่มากที่สุดไปยังส่วนที่น้อยที่สุด ส่วนมากจะใช้ในการมองเห็นถึงส่วนที่ใหญ่ที่สุดของปัญหาหรือในส่วนของสาเหตุ แผนภูมิพารेटอ จะช่วยในการแสดงให้เห็นว่าประเด็นหรือปัญหาเพียงไม่กี่อย่าง ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบมากที่สุดทำให้สามารถที่มุ่งเน้น โครงการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่อยู่ในส่วนเล็กน้อย แต่เป็นประเด็นที่มีผลกระทบที่มากที่สุด แผนภูมิพารेटอ จะใช้หลักการที่เรียกว่า กฎ 80-20 คือ 80% ของปัญหาทั้งหมด จะเกิดมาจากสาเหตุเพียงเล็กน้อย คือ 20% จากสาเหตุทั้งหมด

ฮิสโตแกรมหรือกราฟความถี่ (Histogram/ Frequency Plot)

ฮิสโตแกรม เป็นอีกประเภทหนึ่งของกราฟแท่ง แสดงให้เห็นถึงการกระจายตัวหรือความแตกต่างของข้อมูล โดยดูเป็นช่วง ๆ ซึ่งช่วงเหล่านี้อาจจะแบ่งตามอายุ ขนาด ระยะเวลา ราคา น้ำหนัก หรืออื่น ๆ (แตกต่างจากแผนภูมิพารेटอ ตรงที่การแบ่งข้อมูลของพารेटอจะแบ่งแยกเป็นประเภทต่าง ๆ)

แผนภูมิ Run และแนวโน้ม (Run/ Trend Chart)

แผนภูมิพารेटอ และฮิสโตแกรมนั้น จะไม่ได้แสดงให้เห็นว่าสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปตามเวลาอย่างไร ซึ่งสิ่งนี้เป็นหน้าที่ของแผนภูมิ Run และแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็น

แผนภูมิการกระจาย (Scatter Plot/ Correlation Diagram)

แผนภูมิการกระจาย จะช่วยให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยในกระบวนการ โดยส่วนมากจะใช้มองว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในสิ่งหนึ่งจะเชื่อมโยงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอีกสิ่ง หากการวัดทั้งสองมีค่าที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งอาจจะทำให้เกิดอีกสิ่งอื่น ๆ ตามมา เมื่อมีการเพิ่มในตัวแปรหนึ่งแล้ว ตรงกันกับการเพิ่มในอีกตัวที่เหลือ เราจะเรียกว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก แต่หากการเพิ่มในตัวหนึ่งตรงกันกับการลดลงของอีกตัวที่เหลือ เราเรียกว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

4. เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์กระบวนการและการเจาะลึกในแผนภูมิและกราฟต่าง ๆ จะสามารถช่วย

หัวหน้าโครงการ หารากเหง้าในหลายกรณีที่ข้อมูลไม่ชัดเจนมากนัก หรือต้องการระดับของการพิสูจน์ ที่สูงขึ้นจากเครื่องมือต่าง ๆ ที่แค่แสดงให้เห็นภาพ ซึ่งสามารถนำเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ทางสถิติ ที่ซับซ้อนมากขึ้นมาใช้ได้

ในส่วนของสถิตินั้น ประกอบไปด้วยเครื่องมือและสูตรต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมากมาย โดยวิธีการทางสถิติเป็นที่คุ้นเคยหรือเป็นที่นิยม คือ

4.1 การทดสอบการมีนัยสำคัญในเชิงสถิติ เครื่องมือเหล่านี้จะมองที่ความแตกต่างภายในกลุ่มของข้อมูล เพื่อให้เห็นว่าข้อมูลเหล่านี้มีความหมายอย่างไร การทดสอบเหล่านี้ อาทิ ไค-สแควร์ (Chi-Square) ที-เทสต์ (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

4.2 สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression) เครื่องมือที่ใช้เหล่านี้จะอ้างอิงมาจากในส่วนของแผนภูมิการกระจาย แต่จะมีความซับซ้อนมากกว่า ซึ่งจะรวมถึงสัมประสิทธิ์การถดถอย การถดถอยเชิงเส้นตรงอย่างง่าย การถดถอยแบบพหุ โดยเครื่องมือเหล่านี้ จะใช้ในการทดสอบหาลักษณะความแข็งแรง และธรรมชาติของการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ เช่น ความดัน อุณหภูมิและความเร็ว มีผลอย่างไรต่อระยะที่น้ำมัน หนึ่งหน่วยจะหมดไป

4.3 การออกแบบการทดลอง (Design of Experiment: DOE) ได้รวบรวมวิธีการสำหรับการพัฒนาและการสร้างการประเมิน ที่ใช้ในการควบคุมว่ากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ เป็นอย่างไร ส่วนมากจะใช้ในการทดสอบลักษณะพิเศษที่มากกว่า 2 แบบขึ้นไป ที่อยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่แตกต่างกันโดยเป้าหมายก็คือ ช่วยในการหาสาเหตุของปัญหา DOE ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการหาแนวทางที่มีความเหมาะสมที่สุด

5. เครื่องมือสำหรับการจัดการกระบวนการและการนำซิกซ์ ซิกมา ไปประยุกต์ใช้

วิธีการในการบริหารโครงการ (Project Management Methods)

ทักษะในการบริหารโครงการ เช่น การวางแผน การบริหารคน การคำนวณงบประมาณที่ใช้ การจัดการการสื่อสาร เครื่องมือทางเทคนิคที่ใช้บริหารโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt Charts) หรือตารางเวลา

การวิเคราะห์สิ่งที่จะเป็นปัญหา (Potential Problem Analysis) และการวิเคราะห์ข้อบกพร่อง และผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis: FMEA)

โดยทั้งสองวิธีการในการป้องกันการเกิดปัญหานี้ จะถูกนำไปใช้ในกระบวนการใหม่ และกระบวนการเดิม โดยทั้งสองอย่างนี้จะเริ่มจากการสร้างรายการจากการระดมสมองหาสิ่งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างผิดปกติ ต่อจากนั้นปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะถูกนำมาจัดลำดับความสำคัญและ

ในท้ายที่สุดความเสี่ยงที่มากที่สุดจะถูกป้องกัน โดยมองหาหนทางต่าง ๆ ในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดขึ้น รวมถึงการหาแนวทางในการกำจัดความเสี่ยงหากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder Analysis)

การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนจะมีผลกระทบต่อบุคคลต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทีมหรือผู้นำจะต้องระลึกไว้ว่า พวกเขาจะต้องหวังถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งหากพวกเขาพิจารณาถึงความต้องการ และมุมมองจากบุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมถึงผู้ถือหุ้นทุกคน การวิเคราะห์ผู้ถือหุ้นนั้นเป็นการระบุถึงบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องถูกนำมาพิจารณาลำดับกับการมองโครงการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา และแนวทางที่จะทำให้ได้ปัจจัยนำเข้าหรือแรงสนับสนุนต่าง ๆ

แผนภูมิ Force Field จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างการต่อต้านสิ่งเหล่านี้ คล้ายกับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนร่วม และ Force Field จะใช้ในการพัฒนาแผน เพื่อช่วยสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำเอกสารของกระบวนการ (Process Documentation)

ดังที่โครงการ DMAIC ได้ข้อสรุปด้วยแนวทางในการแก้ไขและมีผลอยู่ในมือ เวลาจะเข้ามาเพื่อหาความรับผิดชอบต่อคนเหล่านี้ ซึ่งจะจัดกระบวนการการสร้างระบบเอกสารของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เช่น แผนภูมิกระบวนการ ใบการทำงาน การวัดต่าง ๆ เป็นต้น เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุด และต้องทำหลังสุดของขั้นตอนในการควบคุม DMAIC

Balanced Scorecard และตัวแสดงผลของกระบวนการ (Process Dashboards)

ซิกซ์ ซิกม่า ได้ให้ความสนใจความสามารถของบุคคลในองค์กร โดยดูในแนวโน้มและประเด็นต่าง ๆ ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ในกระบวนการ Balanced Scorecard และตัวแสดงผลกระบวนการจะแสดงให้เห็นถึงการสรุปผลของการวัดที่สำคัญ มีการตอบโต้กลับอย่างรวดเร็ว ทันทีทันใด และสร้างความสนใจไปยังประเด็นและโอกาสต่าง ๆ เครื่องมือเหล่านี้จะมีทั้งการวัดในส่วนของปัจจัยออก (Y) และปัจจัยเข้า (X) และดูในเรื่องของข้อมูลในด้านการเงิน

จะเห็นได้ว่าส่วนประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะทำให้ระบบการจัดการแบบ ซิกซ์ ซิกม่า ประสบผลสำเร็จคือ การดำเนินโครงการซิกซ์ ซิกม่า โดยจัดตั้งทีมขึ้นมา มีการจัดการฝึกอบรม และแบ่งหน้าที่ของแต่ละคนในทีม จนไปถึงการปฏิบัติตามกระบวนการ DMAIC

ภาพรวมของซิกซ์ ซิกม่า ในเชิงการบริหารจัดการ

ถ้าพิจารณาในภาพรวมของซิกซ์ ซิกม่า ในเชิงการบริหารจัดการ สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารระดับสูง กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
2. ฝ่ายบริหารระดับองค์กร กำหนดปัญหาหลักและโอกาสพัฒนาขององค์กร โดยร่วมกับหัวหน้าโครงการพิเศษในการคัดเลือกโครงการ
3. ผู้บริหารในระดับองค์กรคัดเลือกหัวหน้าโครงการ และมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการ
4. หัวหน้าโครงการวิเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคัดเลือกสมาชิกทีม
5. หัวหน้าโครงการร่วมกับสมาชิกทีม ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอน D-M-A-I-C
6. หัวหน้าโครงการนำเสนอผลงานแก่ผู้บริหารระดับองค์กรตามระยะของการพัฒนา หมายความว่า เมื่อได้สิ้นสุดการพัฒนาแต่ละระยะ เช่น ระยะ Define, Measure, Analyze, Improve, Control จะต้องมีการรายงานเพื่อทบทวน (Project Review) หากผู้บริหารระดับองค์กรไม่อนุมัติให้ผ่าน หัวหน้าโครงการจะต้องย้อนกลับไปแก้ไขโครงการจนกระทั่งเป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับองค์กรก่อน จึงจะผ่านไปสู่ระยะต่อไป
7. เมื่อโครงการสำเร็จได้ผลการทดลองและวิธีการที่เป็นมาตรฐานแล้ว หัวหน้าโครงการจะส่งมอบผลงานให้ผู้บริหารระดับองค์กรและผู้จัดการในกระบวนการ เพื่อให้ดำเนินการควบคุมผลที่ได้ให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน รวมทั้งหาทางขยายผลไปยังหน่วยงานที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน

แนวทางพื้นฐานการนำซิกซ์ ซิกม่า มาประยุกต์ใช้

วิทยา สุหฤตดำรงและนราศรี ถาวรกุล (2546, หน้า 151) ได้กล่าวถึงแนวทางพื้นฐานในการนำซิกซ์ ซิกม่า ไปประยุกต์ใช้และแนวทางที่เป็นไปได้มี 3 แนวทาง โดยแต่ละแนวทางจะมีประเภทของเส้นทางที่แตกต่างกันและอาจนำไปสู่จุดหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

แนวทางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ

แนวทางนี้เป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยหรือวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และให้ความสนับสนุนการผลักดัน ซิกซ์ ซิกม่า มาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในสภาวะแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงนี้ คำพูดที่จะได้ยินบ่อย ๆ ก็คือ “วัฒนธรรมใหม่ขององค์กร” การทำงานบนแนวทางของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจมักจะมองไปที่กระบวนการ และสร้างข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะพิจารณาจากประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ระบบสารสนเทศที่สำคัญต่อการตัดสินใจทางธุรกิจและการมุ่งลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

หากบริษัทเลือกที่จะใช้แนวทางของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ เราจะสามารถรู้สึกได้ถึงแนวทางนี้ และรู้สึกถึงผลกระทบที่มีต่อการทำงาน การวัดผลการทำงานจะวัดอย่างไร จะต้องทำอย่างไรกับลูกค้าและงานของพนักงานและจะประเมินอย่างไร

แนวทางที่ 2 การปรับปรุงเชิงกลยุทธ์

เป็นความพยายามในการปรับปรุงกลยุทธ์ โดยจะจำกัดให้มีความต้องการของโครงการนำร่องทางธุรกิจที่สำคัญเพียง 1 หรือ 2 โครงการเท่านั้น ในแนวทางนี้จะต้องการความร่วมมือจากทุก ๆ ส่วนแต่ไม่รุนแรงเท่าในแนวที่ 1 แนวทางนี้จะมุ่งเน้นที่จุดอ่อนเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงเชิงกลยุทธ์นี้จะพื้นฐานไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจต่อไป ตัวอย่างการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ เช่น การพัฒนาความเร็วในการผลิต การส่งเสริมการจัดการโซ่อุปทาน ตลอดจนการปรับปรุงธุรกิจไปสู่การเป็นการทำการค้าโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) เป็นต้น

แนวทางที่ 3 การแก้ไขปัญหา

แนวทางของการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) เป็นแนวทางที่ง่ายที่สุด การปรับปรุงด้านซิกซ์ ซิกม่า แนวทางนี้ได้วางเป้าหมายไปที่ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้และเกิดขึ้นบ่อย โดยจะใช้บุคคลซึ่งได้รับการอบรมในการใช้เครื่องมือซิกซ์ ซิกม่า ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือดีขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่ถูกต้องของสาเหตุและความต้องการต่าง ๆ

แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการจะได้รับผลที่ดีขึ้นจากการใช้วิธีการของซิกซ์ ซิกม่า แต่ไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์การซึ่งจะมีเพียงบุคคลบางกลุ่มเท่านั้นที่มีบทบาทสำคัญต่อความพยายามนี้ แต่ก็เป็นไปได้ที่อาจจะมีการใช้แนวทางอื่นที่สูงขึ้นต่อไปในภายหลัง ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ การมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่มีความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่สาเหตุหลักของปัญหา

ความสำเร็จในระบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า

เพนดิ และโฮลบี (2545, หน้า 32-34) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จในระบบการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ขึ้นอยู่กับ

1. การได้โครงการพัฒนาที่ดี (Clear, Well Selected, Well Defined Project)
2. อัสวินและทีม ที่ได้รับการอบรมและฝึกฝนมาอย่างดี (Well Trained Team)
3. แม่ทัพและผู้บริหาร ที่มุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ ไม่ลดละ (Committed Champion)

สิทธิศักดิ์ พุฒย์ปิติกุล (2546, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการนำระบบการบริหารคุณภาพหรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพแบบซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ในองค์กรออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การตัดสินใจ

หลังจากทำความเข้าใจหลักการสำคัญและกระบวนการพัฒนาแบบซิกซ์ ซิกม่า แล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาควรทำเบื้องต้น คือ ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาว่า มีความจำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนระบบพัฒนาคุณภาพขององค์กรหรือไม่ ซึ่งคณะทำงานชุดนี้ควรมีผู้บริหารระดับสูงร่วมอยู่ในทีมด้วย

ระยะที่ 2 การเตรียมความพร้อม

เมื่อองค์กรพิจารณาพร้อมกันอย่างถ่องแท้แล้วว่าสมควรใช้กระบวนการพัฒนาแบบซิกซ์ ซิกม่า ในองค์กร สิ่งที่คณะทำงานควรศึกษาต่อไปคือ หากจะนำการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนในประเด็นใดบ้าง ผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นในช่วงแรกมีอะไรบ้าง และทำอย่างไรจึงลดผลกระทบที่ไม่ต้องการนั้นลงให้เหลือน้อยที่สุด

ระยะที่ 3 การคัดเลือกโอกาสพัฒนา

ภายหลังจากที่ได้มีการเตรียมการจนกระทั่งมีความพร้อมที่จะเริ่มการพัฒนาคุณภาพโดยใช้การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า มีจุดเริ่มต้น คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการ (Champion) ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและค้นหาโอกาสพัฒนาตลอดจนคัดเลือกโครงการพัฒนาคุณภาพ

ระยะที่ 4 การพัฒนาตามขั้นตอน D-M-A-I-C

1. การกำหนดขอบเขตของปัญหา (D: Define)
2. การวัดและรวบรวมข้อมูล (M: Measure)
3. การวิเคราะห์ (A: Analyze)
4. การปรับปรุง (I: Improve)
5. การควบคุมและขยายผล (C: Control and Replicate)

ระยะที่ 5 การทบทวนผลดำเนินการและปรับปรุงระบบ

การรายงานผลการดำเนินการและการควบคุมผลลัพธ์สู่ผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นกุญแจที่สำคัญที่สุด เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบโครงการทราบความก้าวหน้า อุปสรรคปัญหาและทำการแก้ไข ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

วิทยา สุหฤทธดำรง และนราศรี ถาวรกุล (2546, หน้า 125-127) ได้มีการเปรียบเทียบจุดอ่อนใน TQM กับแนวทางแก้ไขของ Six Sigma ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบจุดอ่อนที่เกิดขึ้นใน TQM และแนวทางในการแก้ปัญหาของ Six Sigma

TQM	Six Sigma
ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคลที่ต่างระดับ คำว่า คุณภาพ เป็นเพียงกิจกรรมที่แตก ออกมาจากประเด็นหลักของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้ที่ได้รับผิดชอบต่อคุณภาพไม่ใช่บุคคลในทีม บริหาร จึงขาดการเชื่อมโยงกับพนักงานระดับ ล่างทำให้เกิดช่องว่างในการประสานงาน แม้จะ มีคำว่า ทั้งหมด (Total) แต่ความจริงจำกัดอยู่แค่ หน้าที่ในการผลิตและผลผลิตเท่านั้น ความเฉื่อยชาของผู้บริหาร การที่จะทำให้ TQM ประสบความสำเร็จ นั้น ผู้นำในองค์กรจะต้องให้การสนับสนุน อย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นจะทำให้การดำเนินการ ล้มเหลว และถ้าหากผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่มนำ TQM เข้ามาใช้ต้องออกจากงานนี้ไปการดำเนินการจะ หยุดชะงักและกลายเป็นโครงการชั่วคราว แนวคิดที่ไม่ชัดเจน แนวคิดของ TQM ที่ไม่ชัดเจนเริ่มตั้งแต่คำว่า คุณภาพ แล้ว เพราะคำนี้มีความหมายได้หลาย อย่าง ในหลาย ๆ องค์กรหน้าที่ความรับผิดชอบ ในด้านคุณภาพ บางครั้งก็อยู่กับฝ่ายควบคุม คุณภาพ ทำให้จุดเน้นไปอยู่ที่การรักษาไว้หรือ การคงไว้ มากกว่าที่จะมุ่งปรับปรุงกระบวนการ	มีการเชื่อมโยงไปสู่ธุรกิจและพนักงานระดับล่าง องค์กรที่นำแนวคิด Six Sigma ไปใช้จะรวม เอาการจัดการ การปรับปรุงและการวัดผล กระบวนการเข้าไปดำเนินงาน เหมือนกับเป็น ความรับผิดชอบประจำวันตามปกติ โดยเฉพาะ ผู้จัดการการดำเนินงาน ในบริษัท GE มีการ ประกาศว่า 40% ของโบนัส ขึ้นอยู่กับการทำ Six Sigma จึงเป็นแรงผลักดันกลายเป็นส่วน หนึ่งของงาน ผู้นำทำหน้าที่เสมือนเป็นกองหน้า(Vanguard) ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของ Six Sigma จากผู้บริหาร/ผู้นำ จะนำมาสู่ความสำเร็จ เช่นใน บริษัท GE และ Alligned Signal ซึ่งผู้บริหารเป็น ผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจ โดย ผู้นำจะมีบทบาทหน้าที่เป็นกองหน้าในโครงการ Six Sigma คำนิยามที่ใช้ตรงกัน และง่ายต่อความเข้าใจ เช่นเดียวกับ TQM เพราะคำว่า Six Sigma อาจจะทำให้หลาย ๆ คนสับสนเข้าใจไม่ตรงกัน วิธีแก้ปัญหานี้คือ ใช้คำนิยามที่ชัดเจนและเข้าใจ ตรงกัน ซึ่งนิยามหนึ่งที่เข้าใจง่ายและครอบคลุม เพียงพอ ได้แก่ Six Sigma คือ ระบบธุรกิจที่มุ่ง เข้าสู่และยังคงไว้ซึ่งความสำเร็จ โดยมีจุดเน้น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

TQM	Six Sigma
นอกจากนี้แนวคิดทั้งหมดของปรัชญาทางด้านคุณภาพไม่ชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน TQM ยิ่งสับสนเมื่อเกิดแนวคิดทางด้านคุณภาพใหม่ ๆ ขึ้น	ที่ลูกค้า การบริหารและการปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้นิยามเดียวกันสื่อสารทั้งสององค์กรจะช่วยลดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและทำให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
เป้าหมายที่ไม่ชัดเจน หลาย ๆ องค์กรดำเนินโครงการคุณภาพ โดยตั้งเป้าหมายว่า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือมากกว่า โดยไม่มีการกำหนดแนวทางที่แน่นอนในการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และการที่ปราศจากเครื่องมือที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าจริง ๆ ทำให้ TQM เป็นการปฏิบัติที่มีลักษณะแบบวงจรเปิด (Open Loop) คือ เพื่อให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในวันนี้ แต่ไม่พร้อมสำหรับพรุ่งนี้	การตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้และมีความทะเยอทะยาน การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนถือเป็นสิ่งสำคัญของ Six Sigma ซึ่งเป็นเป้าหมายที่น่าท้าทาย เป็นไปได้จริง เป้าหมายอาจแสดงในรูปของเปอร์เซ็นต์ของดี โอกาสในการเกิดของเสียต่อล้านครั้งหรือ 6 σ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ Six Sigma จะสามารถมองเห็นถึงผลการเจริญก้าวหน้าและสะท้อนให้เห็นในรูปตัวเงินได้เช่นกัน เป้าหมายที่ตั้งไว้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่การทำงานระบบปิดของ Six Sigma จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามได้เช่นกัน
การยึดมั่นในทัศนคติและความกระตือรือร้นเกินไป สิ่งหนึ่งที่ทำให้ TQM ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การตั้งผู้ตรวจคุณภาพ โดยปกติจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามวิธีการของตนเอง ทั้ง ๆ ที่บางครั้งไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามแนวทางที่ถูกผลกระทบจากการที่ยึดมั่นในทัศนคติเกินไป คือ 1) การใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสมและไม่จำเป็น	การปรับปรุงเครื่องมือและระดับความยึดมั่นให้เข้ากับสถานะแวดล้อม Six Sigma พยายามทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการประยุกต์ใช้ เช่น เราจะใช้เครื่องมือและวิธีการที่จะนำผลลัพธ์ออกมาด้วยความง่ายที่สุดและไม่ยุ่งยาก ไม่ใช่ เราต้องการให้ทุกคนวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ไม่ใช่เรื่องผิดปกติกติที่ Six Sigma

ตารางที่ 1 (ต่อ)

TQM	Six Sigma
ในการวิเคราะห์ปัญหา 2) บุคคลโดยทั่วไป (ที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ) พยายามที่จะประยุกต์คุณภาพซึ่งทำให้ไม่เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง	ประกอบไปด้วยวิธีการและเทคนิคในการวัดและการปรับปรุงกระบวนการอย่างมากมาย เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้ครอบคลุมปัญหาในทุก ๆ ด้าน
ความล้มเหลวเนื่องจากอุปสรรคภายใน ยุคสมัยที่ TQM กำลังได้รับความนิยมนั้น การดำเนินการ TQM ถูกแยกออกมาเป็นแผนก ๆ และถือว่าเป็นเรื่องดีที่ทำให้เกิดแผนกถูกสร้างขึ้นมา ซึ่งแผนกนั้นมีกระบวนการที่สามารถปรับปรุงและวัดผลได้ แต่เมื่อพูดถึงคำว่าคุณภาพทั้งหมด (Total) ในองค์กร ก็จะต้องพูดถึงช่องว่างระหว่างกระบวนการด้วย เพราะโครงการในการปรับปรุงต่าง ๆ มักจะทำงานแยกส่วนต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิศวกรรมที่มีโครงการเป็นของตนเอง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายบุคคล และบ่อยครั้งที่เป้าหมายของโครงการเหล่านั้น ส่งผลเพียงเล็กน้อย ๆ ซึ่งไม่ใช่จุดวิกฤตที่มีผลต่อคุณภาพจริง	ใช้การบริหารกระบวนการข้ามสายการทำงาน สิ่งที่จุดประกายของผู้ทำ Six Sigma โดยส่วนใหญ่ คือ การเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลวไว้เป็นลำดับ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกับการตั้งวัตถุประสงค์ที่จะช่วยสร้างความราบรื่น การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มากกว่าของบริษัทและเป็นเครื่องมือดำเนินงานที่ต้องแก้ไข อันเนื่องมาจากการขาดความเชื่อมโยงและการสื่อสาร ดังนั้น ความสำเร็จของ Six Sigma จึงอยู่ที่การประเมินอุปสรรคต่าง ๆ ขององค์กรในระยะยาว ความสำเร็จเล็กน้อยเล็กน้อยไม่ได้หมายถึง ชัยชนะ มันเป็นเหตุผลที่ต้องคงไว้ซึ่งการจัดการกระบวนการ โดยถือเป็นหลักของระบบ Six Sigma ซึ่งเป็นแนวทางในการวัดหรือปรับปรุงกระบวนการ
เน้นในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพใน TQM มุ่งเน้นไปแค่ในกระบวนการผลิตและอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ไม่รวมถึงการให้บริการ ลอจิสติกส์ การตลาดหรือส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	การให้ความสำคัญกับกระบวนการธุรกิจทั้งหมด Six Sigma ไม่เพียงแต่อยู่ในแค่การผลิตเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่กิจกรรมให้บริการและกระบวนการติดต่อค้าขายด้วย Six Sigma จึงมีศักยภาพที่ครอบคลุมมากกว่า คุณภาพโดยรวม

โกศล ดีศีลธรรม (2546 ข, หน้า 181-182) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างซิกซ์ ซิกม่า และ TQM ไว้ดังนี้

Six Sigma หรือ TQM ที่มักมีผู้กล่าวถึงบ่อยครั้งว่าเป็นเครื่องมือที่มุ่งการพัฒนาองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะ Six Sigma มักถูกใช้ในการสนับสนุนกิจกรรม TQM แต่อย่างไรแนวทางทั้งสองต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการ และต้องมีความชัดเจนต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยมีวงจร PDCA ที่ถูกใช้สำหรับ TQM และวงจร DMAIC สำหรับใช้ Six Sigma แต่ทำไมแนวโน้ม TQM จึงถดถอยขณะที่ Six Sigma กำลังมีความแพร่หลายและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเหตุผลที่สำคัญของความแตกต่างที่เกิดขึ้น ก็คือ TQM เป็นเพียงปรัชญาที่จะเป็นแนวทาง (Guideline) สำหรับการจัดการในภาพรวม โดยแนวทางก็เป็นเพียงการเสนอแนะอย่างนามธรรม (Abstract) ให้กับผู้บริหารได้นำไปประยุกต์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ แต่ก็มีหลายองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมตามปรัชญา TQM แล้วประสบความสำเร็จ จนได้รับผลตอบแทนกลับอย่างคุ้มค่า และมีองค์กรจำนวนมากในช่วงหลังที่เลือกระบบคุณภาพอย่าง ISO 9000 แม้ว่าระบบมาตรฐานดังกล่าวจะไม่ได้ประกันถึงสมรรถนะระดับโลก (World-Class Performance) แต่ก็มุ่งการจัดการอย่างเป็นระบบและมีเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งถ้าหากสามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐาน ก็ประกันได้ว่าจะได้รับการยอมรับในระดับสากล ในมุมมองของ TQM ที่มุ่งแนวทางปรัชญาในการดำเนินงาน แต่ยังไม่มีการพิสูจน์ว่าแนวทางดังกล่าว จะสามารถบรรลุเป้าหมายทางคุณภาพ ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยความสำเร็จอื่นๆ อีก เช่น วัฒนธรรมองค์กร

สำหรับแนวทางของ Six Sigma ที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรชั้นนำอย่าง Motorola, GE ซึ่งผู้บริหารองค์กรเหล่านี้ มุ่งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเครื่องมือดังกล่าวจึงถูกใช้ในการสนับสนุนและพัฒนากรอบการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าจะมีผู้เชี่ยวชาญทางคุณภาพ กล่าวถึงความสำเร็จของเครื่องมือทางคุณภาพที่สนับสนุนต่อการแก้ปัญหาคือคุณภาพในอุตสาหกรรม และรู้จักกันดีในนาม TQC (Total Quality Control) ที่แสดงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สามารถปรับปรุง โดยใช้ความพยายามในการจัดการฝ่ายงานตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream Area) อย่างเช่น ฝ่ายงานวิศวกรรม ฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น

ประโยชน์ในการนำซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในองค์กร

วัชชัย ลิ้มปนवार (2544 ข, หน้า 39-40) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการนำซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในองค์กร ดังนี้

1. สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ สร้างกลยุทธ์ใหม่ (Systematic Problem Solving and Strategic Building) ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการ จะถูกนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข ซึ่งประกอบด้วย ทีมงานปรับปรุง สภาพคุณภาพ ทีมงานที่สนับสนุน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปรับปรุง รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์การปรับปรุง เพื่อเปรียบเทียบคู่แข่งต่อไป

2. สร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร (Winning Competitive Advantage) ต้นทุนที่ลดลง คุณภาพที่สูงขึ้น เวลาการส่งมอบที่รวดเร็วและการทำงานที่มีมาตรฐานเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจาก การปรับปรุงซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้แก่องค์กรอย่างแน่นอน

3. พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศักยภาพของบุคลากรจะถูกท้าทายด้วยเป้าหมายการปรับปรุงที่ 3.4 ขึ้น/ครั้งในโอกาสผ่านขึ้น/ครั้ง หลังจากได้รับการอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือในการปรับปรุงที่เข้มข้น

4. ช่วยหาระดับคุณภาพของอุตสาหกรรม โดยสามารถเปรียบเทียบข้ามกลุ่มอุตสาหกรรมได้ (Benchmarking) ระดับคุณภาพเป็นภาษากลางที่องค์กรต่าง ๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบความสามารถในการบรรลุซึ่งระดับคุณภาพที่ 6 σ ได้ โดยข้ามกลุ่มอุตสาหกรรมระหว่างกันได้

วิทยา สุหฤตดำรง และนราศรี ถาวรกุล (2545, หน้า 104) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการนำ ชิกซ์ ชิคม่า เข้าไปใช้ในองค์กร ดังนี้

1. ช่วยลดข้อบกพร่อง/ของเสีย ให้เกิดน้อยที่สุดจนมุ่งเข้าสู่ศูนย์ (Zero Defect) ทำให้ข้อผิดพลาดที่ลูกค้าจะได้รับเกิดขึ้นน้อยลง โดยเฉพาะข้อผิดพลาดที่มีผลต่อสุขภาพหรือชีวิต

2. ช่วยลดต้นทุน ทำให้เกิดผลกำไรอย่างมหาศาล ในขณะที่ความพึงพอใจของลูกค้าก็เพิ่มมากขึ้น

3. เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและร่วมมือด้วย ซึ่งข้อดีก็คือ ทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น มีอิสระในการคิดการปฏิบัติ มีการพัฒนาความสามัคคี เนื่องจากการทำงานที่เป็นทีม กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลดีต่อองค์กร และทำให้องค์กรมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

4. จุดมุ่งหมายและขอบเขตของเครื่องมือแต่ละตัวนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นการเลือกเครื่องมือตัวใดเข้าไปใช้จะต้องดูจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย ซึ่งจุดหมายที่สำคัญของชิกซ์ ชิคม่า คือการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลกำไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในทางการศึกษาในประเทศไทย ยังไม่พบที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำซิกซ์ ซิกม่าไปพัฒนาคุณภาพในองค์กรอื่น ซึ่งพอจะนำมาเทียบเคียงกันได้ ดังนี้

ผดุงเกียรติ ภัตติชาติ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การนำเทคนิคซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ในการพัฒนาองค์การศึกษาระดับ: ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยปรากฏว่า การนำซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ในฝ่ายช่าง ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง เนื่องจากซิกซ์ ซิกม่า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว เกิดการเรียนรู้ขององค์การ เป็นผลให้มีการประกาศให้นำระบบซิกซ์ ซิกม่า ไปใช้ในกิจการอื่นๆ ทั่วบริษัทฯ สำหรับฝ่ายช่างที่ได้นำซิกซ์ ซิกม่า มาใช้ ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในอีกหลาย ๆ ด้าน เช่น การที่จะทำให้ผู้บริหารในองค์กรยอมรับและเห็นว่าซิกซ์ ซิกม่า มีประโยชน์ต่อองค์การ และเต็มใจที่จะให้การสนับสนุนโครงการอย่างเต็มที่ การจัดให้ทีมงานซิกซ์ ซิกม่า ประเภทสายดำ (Black Belt) ได้ทำงานโครงการได้เต็มเวลา และการจัดระบบรางวัลให้เกิดแรงจูงใจสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการที่จะทำงานให้กับโครงการอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนการตั้งคณะกรรมการโครงการ (Steering Committee) ควรเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและเข้าใจในระบบซิกซ์ ซิกม่า อย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ระบบและวิธีการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่ มีปัญหาและข้อเสนอแนะ ด้านโครงสร้างและการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายเป็นภาพรวมให้แต่ละเขตเลือกจัดกิจกรรมพัฒนาด้วยตนเอง ด้านกลยุทธ์การบริหารงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรทุกด้าน ด้านบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสม เพื่อการสรรหาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่ม ด้านรูปแบบการบริหาร ควรประกาศใช้กฎหมายที่สำคัญต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเร็ว ส่วนด้านระบบและวิธีการบริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีส่วนรับรู้ปัญหาน้อยมาก ขาดโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ควรสร้างเสริมวินัยในการทำงานให้บุคลากรในสำนักงานโดยเคร่งครัด 2) ระบบและวิธีการ

บริหาร การบริหารทั่วไป ปัญหาหลัก คือ การควบคุมดูแลและติดต่อสื่อสารระหว่างเขตกับ โรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ห่างไกล กรอบโครงสร้างและอัตรากำลังของเขตพื้นที่ยังไม่ชัดเจน มีผลกระทบต่องานสำคัญและความมั่นคงในวิชาชีพของบุคลากรค่อนข้างมาก การบริหารงานบุคคล ควรให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเท่าเทียมกันในทุกด้าน การบริหารงบประมาณ โครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งการ ควรจัดสรรงบประมาณให้ด้วย ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่สถานศึกษาอย่างแท้จริง และการบริหารงานวิชาการ ควรมีโรงเรียนต้นแบบการดำเนินการวิจัยในด้านต่าง ๆ ในทุกเขตอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานที่ตั้ง ด้านอาคารสถานที่ ส่วนใหญ่เห็นว่ามีเพียงพอ ด้านครุภัณฑ์ โดยเฉพาะรถยนต์และคอมพิวเตอร์ ยังมีปัญหา ส่วนด้านสภาพแวดล้อม และด้านความเหมาะสม มีความสวยงามและเหมาะสม

งานวิจัยในต่างประเทศ งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบซิกซ์-ซิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ยังไม่พบโดยตรงจึงนำเสนองานที่เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อนำมาเทียบเคียง ดังนี้

บีฮารา, ฟอนทีนอต และเกรซแฮม (Behara, Fontenot, & Gresham, 1994 อ้างถึงใน ธนินยา ลิ้มชูเชื้อ, 2545, หน้า 8-10) ได้ศึกษาถึงการวัดและการวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้า โดยการใช้ ซิกซ์ ซิกม่า พบว่า การใช้เครื่องมือทางสถิติ นั่นคือ ค่าซิกม่า มาประยุกต์ใช้กับกรณีที่เป็นเชิงธุรกิจ ในขณะที่ความพึงพอใจของลูกค้าในยุคปัจจุบันไม่ได้ต้องการเพียงค่าเป้าหมายหรือมีของเสียอยู่ที่ระดับใกล้เคียงศูนย์เท่านั้น แต่ได้มุ่งไปที่ความจงรักภักดีของลูกค้า และความสูญเสียจากการเสียลูกค้า หากนำวิธีการซิกซ์ ซิกม่า มาประยุกต์ใช้เพื่อแข่งขันทางธุรกิจจะทำให้ได้ผลกำไรเฉลี่ยสูงขึ้น การมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบปริมาณของเสียที่ระดับ $\pm 3 \sigma$ นั้น มีค่าเทียบเท่ากับจำนวนที่ลูกค้าไม่พอใจ 499 ราย และที่ระดับ $\pm 4 \sigma$ นั้น มีค่าเทียบเท่ากับจำนวนที่ลูกค้าไม่พอใจ 60 ราย แต่โดยประมาณ 44 เปอร์เซ็นต์มีจำนวนที่ลูกค้าไม่พอใจ 439 ราย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพยายามลดจำนวนที่ลูกค้าไม่พึงพอใจลงด้วยวิธีการที่ง่ายที่สุด มีขั้นตอนการทำงานที่น้อยที่สุด ซึ่งการประยุกต์ใช้วิธีการของซิกซ์ ซิกม่า ที่เน้นการทำงานที่เป็นพื้นฐานแต่สามารถนำไปสู่การเทียบเคียงหรือการเป็นผู้นำในธุรกิจได้ เนื่องจากซิกซ์ ซิกม่า มีตัววัดผลโดยการลดความผิดพลาด หรือการที่มีจำนวนลูกค้าไม่พึงพอใจลดลง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะแค่ลูกค้าภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลูกค้าภายในองค์กรด้วยที่

สามารถเป็นตัวสะท้อนถึงความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง

โคโรนาโด และแอนโทนี (Coronado & Antony, 2002) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการนำซิกซ์ ซิกม่า ประยุกต์ใช้ขององค์กรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเพิ่มกำไรจากการขจัดความแปรปรวนและลดของเสียในกระบวนการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายทางคุณภาพ การทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยการนำเทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ 1) การประกาศเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง 2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 3) การสื่อสาร 4) การจัดโครงสร้างภายในองค์กร 5) การฝึกอบรมโดยเน้น Belt System 6) การเชื่อมโยงซิกซ์ ซิกม่าสู่ลูกค้า 7) การเชื่อมโยง ซิกซ์ ซิกม่า สู่กลยุทธ์ทางธุรกิจ 8) การเชื่อมโยง ซิกซ์ ซิกม่า สู่ผู้ส่งมอบ 9) การใช้เครื่องมือและเทคนิคตามหลักสถิติ และ 10) การเลือกโครงการตามความสำคัญ

เรสส์ (Ress, 2002) ได้ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ที่เหมือนกันระหว่างซิกซ์ ซิกม่ากับการบริหารโครงการ โดยกล่าวว่าความเป็นมาของซิกซ์ ซิกม่า และประโยชน์ที่ได้รับจากการนำซิกซ์ ซิกม่ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งได้เปรียบเทียบและยกตัวอย่างลักษณะขององค์กรธุรกิจ ตั้งแต่ภาคการผลิตไปจนถึงด้านการตลาดและบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งในรายละเอียดที่ได้ทำการศึกษาจะกล่าวเปรียบเทียบ บ่งชี้ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 5 ขั้นตอนของการดำเนินงานของซิกซ์ ซิกม่า ที่มีความสอดคล้องกับ PMBOK (Project Management Body of Knowledge) โดยที่กลุ่มของ PMBOK เป็นกระบวนการของการวางแผนคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพ จะเห็นได้ว่า เป็นส่วนสำคัญของการบริหารคุณภาพ ซึ่งในส่วนของ PMBOK นี้เองจะเป็นโครงร่างของมาตรฐานคุณภาพระดับสูง ซึ่งจะถูกจำแนกรายละเอียดในการดำเนินการด้วย ซิกซ์ ซิกม่า กล่าวโดยสรุปคือทั้ง ซิกซ์ ซิกม่า และ PMBOK มีลักษณะของความสัมพันธ์และรายละเอียดและเกี่ยวเนื่องกัน