

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากบทที่แล้วจะเห็นได้ว่าไม่ว่าหน่วยงานเอกชนหรือแม้แต่นักงานของรัฐบาลที่ต้องการอยู่รอดหรือต้องการมีส่วนแบ่งในตลาดและสามารถที่จะแข่งขันได้นั้น จำเป็นต้องมีระบบบริหารงานหรือการจัดการคุณภาพเพื่อจะได้มีกระบวนการทำงานที่สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า การดำเนินการให้เกิดระบบคุณภาพหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการนำระบบมาสู่การปฏิบัติต้องมีความรู้พื้นฐานและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานและข้อกำหนดต่าง ๆ ของมาตรฐานที่จะนำมาใช้ เช่น มาตรฐาน ISO9000 นอกจากนั้นต้องอาศัยการจัดการและบริหาร โครงการ เพื่อให้สามารถวางแผนควบคุมและนำระบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม รวมทั้งยังต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่จะอำนวยความสะดวกในการบริหารสั่งการและจัดการประกอบเข้าด้วยกัน ในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 หัวข้อหลัก เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการทำความเข้าใจกระบวนการนำระบบคุณภาพ ISO9000 มาใช้ในศูนย์คอมพิวเตอร์ โดยประกอบด้วย

- 1 การจัดการองค์กร โครงสร้างการบริหารงาน
- 2 การพัฒนาองค์กรและการบริหาร โครงการ
- 3 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ ระบบ ISO9000

1 การจัดการองค์กรและโครงสร้างการบริหารงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้กล่าวถึง การจัดการองค์กร ว่าเป็นความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่ตั้งทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา การจัดการองค์กร จะช่วยให้องค์กรดำเนินกิจกรรมไปด้วยความราบรื่นประสบผลสำเร็จ เพราะองค์กรเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้นเมื่องานที่ทำต้องอาศัยคนมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป และโดยธรรมชาติของคนนั้นมีความแตกต่างกัน การมารวมกันทำงานย่อมประสบปัญหาในเรื่องต่าง ๆ การที่จะจัดปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบขององค์กร ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างงานประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ

โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

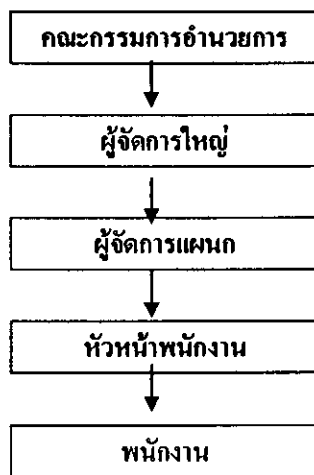
โครงสร้างขององค์การได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การดำเนินงานไปด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การยังช่วยให้สมาชิกในองค์การรู้บทบาทของผู้อื่นที่จะต้องเกี่ยวข้อง
2. โครงสร้างขององค์การได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ในการรวมกิจกรรมและบุคคลประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โครงสร้างขององค์การจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างงานบุคคลเหล่านั้น
3. โครงสร้างขององค์การกำหนดการตัดสินใจ ให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ
4. โครงสร้างขององค์การกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ

โครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งได้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี :2538 หน้า 119 – 134)

1. องค์การสายปฏิบัติงานหรือองค์การหลัก (Line Organization)

โครงสร้างขององค์การประเภทนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจในการบังคับบัญชาโดยตรงมีลักษณะเป็นแนวตั้งกล่าวกันว่าองค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่เก่าแก่ (Oldest) และมีรูปแบบที่ง่าย (Simplest Form) โครงสร้างขององค์การมีลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ลดหลั่นจากระดับสูงมายังระดับล่างคล้ายองค์การทางทหาร ดังรูป

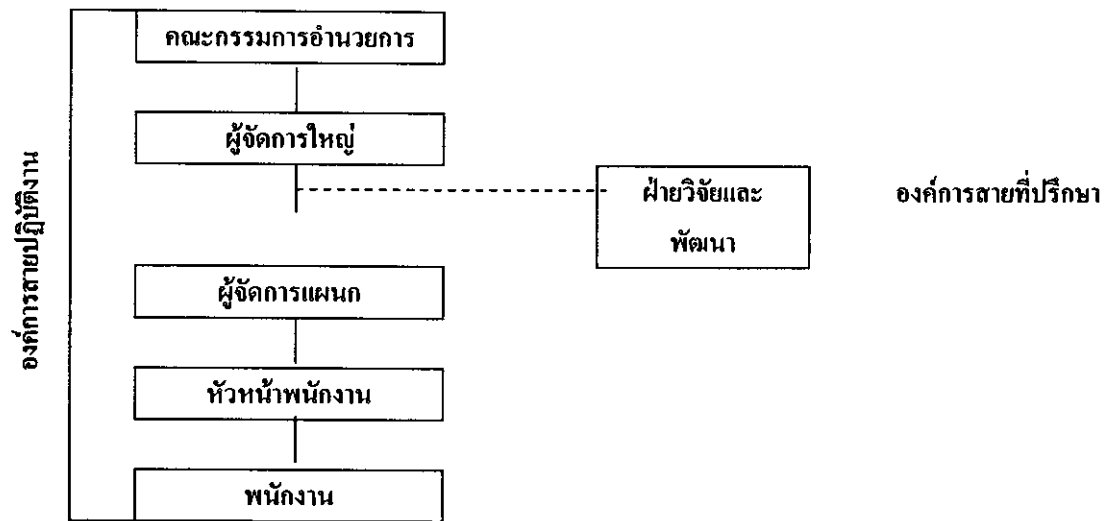


แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์การสายปฏิบัติงาน

2 องค์การสายปฏิบัติงานและสายที่ปรึกษา (Line and Staff Organization)

เป็นองค์การที่นิยมใช้กันในปัจจุบันประกอบด้วยสายปฏิบัติงานคือทำงานโดยตรงเพื่อให้วัตถุประสงค์หลักขององค์การบรรลุผล และสายที่ปรึกษาเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม

ประสบความสำเร็จด้วยดี หน่วยงานในสายที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาในองค์การ เป็นเพียงแต่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายปฏิบัติงาน ในองค์การส่วนมากกำหนดให้สายที่ปรึกษาทำหน้าที่ให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจ การเสนอแนะปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดรูป



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การสายปฏิบัติงานและสายที่ปรึกษา

(.....แทนสายที่ปรึกษา)

3 องค์การตามหน้าที่การงาน (Functional organization)

โครงสร้างขององค์การลักษณะนี้ให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่ของงานมากกว่าสายการบังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญกิจกรรมทุกอย่างในองค์การธุรกิจจะถูกกำหนดออกเป็นหน้าที่ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและฝ่ายบุคคล อำนาจตามหน้าที่การงาน (Functional Authority) ซึ่งผู้จัดการที่มีอำนาจหน้าที่เฉพาะในฝ่ายใด ๆ จะทำหน้าที่รับผิดชอบสั่งการงานในหน้าที่ของตนโดยตรง (Line Authority) และยังทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ (Staff Authority) แก่หน่วยงานอื่น มีการปรึกษาและรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น งานที่เกี่ยวกับการผลิตรายงานไปยังฝ่ายผลิต งานที่เกี่ยวกับการตลาด รายงานไปยังฝ่ายการตลาด เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฯลฯ เป็น Functional Authority คือ ทำหน้าที่ทั้ง Line Authority และ Staff Authority การจัด

โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงานนี้ อำนาจหน้าที่ของฝ่ายงานที่แบ่งจะคาบเกี่ยวระหว่างการทำงานในสายปฏิบัติงานโดยตรง และการทำงานในลักษณะช่วยเหลือคือเป็นที่ปรึกษาแก่หัวหน้าที่เกี่ยวข้อง

4. องค์การแบบโครงการและองค์การแบบเมตริกซ์ (Project and Matrix Organization)

องค์การแบบโครงการและองค์การแบบเมตริกซ์ หมายถึงองค์การชั่วคราว (Temporary Organization) ที่ออกแบบมาเพื่อให้บรรลุผลเฉพาะอย่าง โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เมื่อใดที่โครงการเฉพาะนี้เสร็จสิ้นลง บุคคลที่เข้าร่วมร่วมกันในโครงการก็สลายตัวหมดหน้าที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมที่เคยทำปกติ เป็นการทำงานในลักษณะทีมงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวนอนมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมทำงานโครงการจะทำงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยตรงรวมทั้งการให้คำแนะนำให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการเป็นการเพิ่มจุดเด่นและลดจุดอ่อนของการจัดโครงสร้างขององค์การแบบหน้าที่และผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้ร่วมงานในโครงการจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน ทำให้เกิดเป็นสายบังคับบัญชา 2 สายด้วยกัน (Dual Chain of Command) ผู้จัดการโครงการมีความรับผิดชอบเต็มที่ต่อผลการดำเนินงานของโครงการ ผู้จัดการโครงการมีสิทธิกำหนดให้บุคคลในโครงการทำอะไรและทำเมื่อไร ผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้จัดลำดับความสำคัญของงาน การกำหนดระยะเวลาในการทำงาน ในทำนองเดียวกันผู้บริหารตามหน้าที่หรือตามตำแหน่งในหน่วยงานแม้จะต้องดำเนินการจัดสรรบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินงานโครงการตามระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้บริหารโครงการจะควบคุมดำเนินงานในงานโครงการปกติ แต่หน่วยงานต่าง ๆ จะให้ความสนับสนุนทางวิชาการ ส่งกำลังบำรุง ป้อนข้อมูล ประสพการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่อื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น (สุนทร เกิดแก้ว มปป.)

5. องค์การคณะกรรมการ (Committee Organization)

โดยปกติคณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคคลสำคัญในองค์การ คณะกรรมการอาจเกิดขึ้นเพื่อกำหนดแผนบางอย่างในองค์การธุรกิจ เช่น การผลิตสินค้าตัวใหม่ หรือการตัดสินใจในนโยบายบางประเภท หรือบางครั้งคณะกรรมการอาจไม่มีอำนาจใด ๆ เพียงแต่ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอบางประการแก่องค์การ ดังนั้น คณะกรรมการจึงหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีหน้ารับผิดชอบต่องานเฉพาะอย่าง

5.1 ประเภทของกรรมการ (Type of Committees)

5.1.1. คณะกรรมการสายปฏิบัติงานหรือคณะกรรมการที่ปรึกษา (Line or Staff Committees)
ถ้าคณะกรรมการถูกกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและนำการตัดสินใจนั้นไปดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เราเรียกคณะกรรมการประเภทนี้ว่า คณะกรรมการสายปฏิบัติงาน

หรือคณะกรรมการงานหลัก (Line Committee) ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการอำนวยการของบริษัท (Board of Directors of a Company) เป็นคณะกรรมการสายปฏิบัติงานที่เป็นตัวแทนของสมาชิกที่มีอำนาจตัดสินใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ถ้าคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นถูกกำหนดเพียงแต่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาให้คำแนะนำ เราเรียกคณะกรรมการประเภทนี้ว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการช่วยเหลือ (Staff Committee) ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้าจากแผนกต่าง ๆ ประชุมเพื่อปรึกษากับผู้จัดการใหญ่

5.1.2. คณะกรรมการอย่างเป็นทางการ หรือคณะกรรมการอย่างไม่เป็นทางการ (Formal or Informal Committees) คณะกรรมการอย่างเป็นทางการ คือ คณะกรรมการที่กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ชัดเจนเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างขององค์กร ส่วนคณะกรรมการอย่างไม่เป็นทางการเป็นคณะกรรมการที่ไม่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์กร เพียงแต่รวมตัวกันขึ้นมาเพื่อเสนอแนะในเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาบางอย่าง

5.1.3. คณะกรรมการ หรือ คณะกรรมการชั่วคราว (Standing or Ad Hoc Committees) คณะกรรมการอย่างเป็นทางการที่กล่าวในข้อ 2 จัดได้ว่าเป็นคณะกรรมการ ส่วนคณะกรรมการชั่วคราวอาจเป็นคณะกรรมการชั่วคราวที่แต่งตั้งมาเพื่อแก้ไขปัญหาพิเศษในองค์กร และจะหมดสภาพการเป็นคณะกรรมการเมื่อปัญหานั้นสิ้นสุดลง

5.1.4. คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) เป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจบริหารกิจการทุกอย่างในองค์กรธุรกิจ

5.1.5. คณะกรรมการประสานงาน (Coordinating Committee) เป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานในหน้าที่การงานของแผนกต่าง ๆ จะประกอบด้วยตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ มาประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

การปรับโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์คอมพิวเตอร์

ศูนย์คอมพิวเตอร์ ได้มีการปรับโครงสร้างเพื่อปรับปรุงการบริการและรองรับระบบคุณภาพหลายครั้ง โดยได้มีการประเมินการปรับโครงสร้างเป็นระยะ ครั้งแรกมีการปรับเปลี่ยนเพื่อเอื้อให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้สะดวก เมื่อเดือน 28 เมษายน 2541 ได้มีคำสั่งศูนย์คอมพิวเตอร์ ที่ 03/2541 เรื่องแต่งตั้งข้าราชการลูกจ้างประจำปฏิบัติงานในกลุ่มงานตามโครงสร้างใหม่ โดยให้มีผลบังคับใช้ วันที่ 1 พฤษภาคม 2541 ในการปรับปรุงครั้งนี้ ได้ยึดหลักการจัดโครงสร้างตามหน้าที่การงาน (Functional Organization) โดยมีการย้ายบุคลากร และย้ายงานให้สังกัดกลุ่มงานที่เหมาะสม เพื่อให้งานมีความสอดคล้องกัน

เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2542 ได้แต่งตั้ง ตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (Quality Management Representative : QMR) ทำหน้าที่ จัดการ ดูแลและบำรุงรักษาระบบคุณภาพ มีหน้าที่คล้ายกับผู้จัดการโครงการ ในองค์การแบบโครงการและองค์การแบบเมทริกซ์ (Project and Matrix Organization) โดยรับผิดชอบเต็มที่ต่อผลการดำเนินงานของโครงการซึ่งคือโครงการ Implement ระบบ ISO9002:1994 ในขณะนั้น ทั้งนี้มีหน่วยงานต่าง ๆ สนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นได้แต่งตั้งคณะกรรมการ อำนวยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ISO9002:1994 เพื่อสนับสนุนอีกชั้นหนึ่ง โดยมีลักษณะเป็น Line or Staff Committee มีหน้าที่ ทั้งให้คำปรึกษาช่วยเหลือ รวมไปถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย

ภายหลังได้มีการปรับโครงสร้างหลายครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เมื่อ โดยได้ตั้งกลุ่มงานจัดการระบบคุณภาพขึ้นและแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหารเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ดูแลงานด้านระบบคุณภาพของศูนย์ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ การกำหนด KPI (Key Performance Indicator) ติดตาม KPI รวมถึง คำรับรองการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มงาน (TOR) การรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) การรายงานการประเมินตนเองตามระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2548 ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยให้รวมงานนโยบายและแผนกับงานจัดการระบบคุณภาพเข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นงานที่เอื้อซึ่งกันและกัน ให้จัดตั้งเป็น “กลุ่มงานจัดการนโยบายแผนและระบบคุณภาพ (กจค.)” เพื่อรับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผน งานบริหารจัดการระบบคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์ศูนย์คอมพิวเตอร์ และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ย้ายจากกลุ่มงานบริหารทั่วไป ไปสังกัดกลุ่มงานจัดการนโยบายแผนและระบบคุณภาพ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2548

เมื่อมหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเองมากขึ้น ทั้งการพัฒนาระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ระบบลงทะเบียนนักศึกษาผ่าน Web ซึ่งต้องการให้ใช้งานทุกวิทยาเขต ภาระงานด้านการสนับสนุนการบริการผู้ใช้งานระบบสารสนเทศ (Customer Support) มีมากขึ้น วันที่ 1 กันยายน 2548 ศูนย์คอมพิวเตอร์ได้ตั้งกลุ่มงานบริการลูกค้าและระบบสารสนเทศ (กบร.) ซึ่งแยกตัวออกจากกลุ่มงานพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการรับและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้งานโปรแกรมที่ศูนย์คอมพิวเตอร์พัฒนาขึ้น การคิดตั้งโปรแกรม การฝึกอบรมผู้ใช้โปรแกรม การบริหารจัดการฐานข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และการให้บริการระบบสารสนเทศ เช่น Web Hosting, E-mail เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าศูนย์คอมพิวเตอร์ ได้มีการปรับโครงสร้างและประยุกต์ใช้โครงสร้างหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ในรายละเอียดของการปรับโครงสร้าง ผลกระทบต่าง ๆ จะได้อธิบายในบทถัดไป

2 การพัฒนาองค์กร และการบริหารโครงการ

2.1 การพัฒนาองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) กล่าวว่า iva การพัฒนาองค์กร (Organizational Development : OD) เป็นเทคนิคทางการบริหารในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อหวังผลการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การโดยรวมหรือหลาย ๆ หน่วยงานย่อยรวมกัน เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง เน้นความมีสุขอนามัย และความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยอาศัยเครื่องมือสอดแทรกหรือยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (Interventions /Change Strategies) ที่ได้รับการวางแผนจาก ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ มีความรู้ในหลักพฤติกรรมศาสตร์ ที่สามารถจะช่วยให้องค์การจัดการกับปัญหาที่มีอยู่ด้วยวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ แทนวิธีการแบบเดิม ๆ บุคคลนี้อาจเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน OD ที่จ้างมาโดยเฉพาะ หรือเป็นผู้บริหารคนใหม่ หรือทำให้ผู้บริหารที่มีอยู่เดิมมีวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาที่กว้างไกลกว่าที่ใช้อยู่

การพัฒนาองค์การอาศัยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

2.1.1 การวินิจฉัย (Diagnosis) สภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเปรียบเสมือนหมอวินิจฉัยอาการคนไข้ มุ่งเน้นด้านความเชื่อค่านิยม และปทัศสถานของสมาชิกในองค์การ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้เกี่ยวข้องใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายวิธี เช่น โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม การใช้แบบสอบถาม และการวิเคราะห์เอกสารหรือรายงาน เป็นต้น แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

2.1.2 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Intervention Implementation) ซึ่งแม้จะมีหลากหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่จะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ลักษณะดังนี้ คือ (French & Bell 1978 ; Huse & Cummings 1985 อ้างใน Bartol & others 1998)

2.1.2.1 การให้คำปรึกษา (Process Consultant) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการวินิจฉัยปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานของกลุ่ม

- 2.1.2.2 การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.1.2.3 การใช้บุคคลหรือกลุ่มที่สาม (Third – Party Intervention) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้บุคคลกลุ่ม หรือหน่วยงาน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน หรือที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- 2.1.2.4 กิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง (Techno Structural Activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและหรือโครงสร้างองค์การ
- 2.1.2.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Change) เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์การ เป็นต้น

มีข้อสังเกตว่ายุทธศาสตร์ขององค์การและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์การ มุ่งแก้ปัญหาในปัจจุบัน และการช่วยให้บุคคลและกลุ่มมีทักษะสำหรับการแก้ปัญหาในอนาคตคือ การพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นจุดเน้นของ OD ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ ในระยะเริ่มแรกมีข้อวิจารณ์ต่อการพัฒนาองค์การว่า ก่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ละเลยต่อปัญหาเกี่ยวกับงาน เช่น โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ในระยะต่อมา ได้มีผู้พัฒนาเทคนิคกิจกรรมกับงานโครงสร้างขึ้น เพื่อแก้จุดอ่อนดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ร่วมกัน

2.1.3 การประเมินผล (Evaluation) เนื่องจากการพัฒนาองค์การหวังผลการพัฒนาที่ยั่งยืน อาจใช้เวลาหลายปีกว่าจะปรากฏผลให้เห็น และไม่มีเทคนิค OD ใดที่สามารถจะนำไปใช้ทุกสถานการณ์ และเทคนิคที่ประสบความสำเร็จที่หนึ่งอาจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในอีกที่หนึ่งได้ จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมการติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) ด้วย

2.2 การบริหารโครงการ

2.2.1 กลยุทธ์การบริหารโครงการสู่ความสำเร็จ (แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย :2547)

การบริหาร หมายถึง ภารกิจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างแยกกันทำแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งต้องใช้ความพยายามในการจัดกิจกรรมให้มีลักษณะพิเศษอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องกัน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการ ในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษด้วยวิธีการใหม่ ๆ เช่น งานที่มีความสลับซับซ้อน งานที่มีขั้นตอนการจัดการมาก งานที่ต้องใช้เทคโนโลยีหลายประเภท หรืองานใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้

2.2.2 กลยุทธ์การบริหารโครงการ

โดยปกติผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำข้อเสนอโครงการมักจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโครงการด้วย เมื่อโครงการได้รับการพิจารณาและผ่านการอนุมัติก็ต้องมีขั้นตอนในการบริหารโครงการ ดังนี้

การวางแผนโครงการ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโครงการเพื่อให้ดำเนินงานโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ จึงต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน แล้วนำมาจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในด้านนั้น ๆ เช่น การกำหนดขอบเขตของงาน การกำหนดองค์กร การกำหนดคุณภาพและลักษณะของการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการ การประมาณการต้นทุน ระยะเวลา และกำหนดการ เป็นต้น โดยใช้โครงสร้างการแยกงานและโครงสร้างการแยกผลลัพธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านขอบเขต โครงสร้างการแยกต้นทุนและการควบคุมต้นทุนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านต้นทุน โครงข่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความต่อเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การจัดองค์การโครงการ ผู้บริหารโครงการจะกำหนดรูปแบบขององค์กรที่ดีที่สุด โดยคำนึงถึงประเด็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างขององค์การต้องสอดคล้องกับลักษณะของโครงการ ลักษณะขององค์การต้องเกี่ยวกับโครงการและสภาพแวดล้อม การดำเนินงานของโครงการ รวมทั้งต้องทราบข้อดี ข้อเสีย และเงื่อนไขที่โครงสร้างขององค์การจะดำเนินงานได้ดีที่สุด นอกจากนี้ ผู้บริหารโครงการยังต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์การในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การสร้างทีมงาน ผู้บริหารโครงการจะต้องมีทักษะในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ กัน และมีการประเมินแรงจูงใจของสมาชิกในทีมงานเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก ในขณะเดียวกันผู้บริหารเองก็ต้องมีแรงจูงใจที่จะบริหารทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ด้วยดี

แนวทางการพัฒนาองค์กรและการบริหารโครงการ ของศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อนำระบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้

กระบวนการพัฒนาองค์กรของศูนย์คอมพิวเตอร์ มีกระบวนการเช่นเดียวกับที่กล่าวข้างต้น คือมีการวินิจฉัย (Diagnosis) วินิจฉัยสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน ข้อบกพร่อง จุดแข็ง โดยได้มีการประชุมระดมสมองทั้งเฉพาะหัวหน้างาน และการประชุมบุคลากรทุกคน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นรับทราบการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการกำหนดมาแล้วจากผู้บริหาร โดยกำหนดให้ศูนย์เป็นหน่วยงานนำร่องในการนำระบบคุณภาพ ISO9000 มาใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เมื่อมีการประชุมระดมความคิด วิเคราะห์บริการที่ให้แก่ลูกค้า วิเคราะห์ กลุ่มลูกค้า ได้สรุปว่าจะดำเนินการ โครงการนำระบบคุณภาพมาใช้เฉพาะ งานบริการด้านฝึกอบรม งานบริการอื่นๆ ซึ่งไม่รวมการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งพบว่ามีความยุ่งยากในการดำเนินการมากกว่าเนื่องจากมีข้อกำหนดเพิ่มเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ได้ทีมบริหารที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรที่ใช้ระบบคุณภาพ ISO9000 มาก่อน ผู้บริหารผ่านการอบรมเกี่ยวกับระบบ ISO9000 มาแล้วมีความเข้าใจในระดับหนึ่ง นอกจากนั้น ได้แต่งตั้งที่ปรึกษาซึ่งมีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับ ISO9000 เข้ามาชี้แนวทางและความรู้แก่บุคลากร กำหนดให้ QMR วางแผนโครงการ จัดทำแผนการดำเนินงานของโครงการและรายงานความก้าวหน้าแก่ผู้บริหารเป็นระยะตามความเหมาะสม มีการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการและปรับโครงสร้างตามความเหมาะสมของงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารกำกับการทำงานขึ้นทุกกระบวนการทำงาน ส่วนการสร้างทีมงานและกิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง ได้แต่งตั้งกรรมการพัฒนาระบบคุณภาพและปรับโครงสร้างงาน ซึ่งได้กล่าวถึงในเรื่องโครงสร้างแล้วข้างต้น ส่วนการประเมินผลโครงการนั้นยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นทางการมากนักเพียงแต่พบว่าสามารถดำเนินการได้ดี มีกลไกในการทำงานที่สอดคล้อง สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าผู้ให้บริการและมีแนวโน้มว่าจะยั่งยืนต่อไป

3 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ ระบบคุณภาพ ISO9000

ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ISO9000 นี้ จะกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ ที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับจากการรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน นอกจากนั้นจะกล่าวถึงรายละเอียดใน ข้อกำหนดของมาตรฐาน ขั้นตอนการเตรียมการขอรับการรับรอง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ นำมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจเบื้องต้น ในการเข้าสู่บทต่อไป

3.1 ความหมาย ของมาตรฐาน ISO9000

ISO9000 คือชุดมาตรฐาน (อนุกรมมาตรฐาน) ระหว่างประเทศ เป็นมาตรฐานสากลสำหรับ ระบบคุณภาพ (Quality Systems) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี :2540) ISO9000 นี้ ประเทศไทยได้ ประกาศใช้เป็นมาตรฐาน “อนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000” อนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000 ของไทยจึง เป็นมาตรฐานระดับชาติเพื่อให้บริษัทหรือผู้ส่งมอบและลูกค้าหรือผู้ซื้อนำไปใช้ โดยเนื้อหาและ รูปแบบจะเหมือนกันกับอนุกรมมาตรฐาน ISO9000 ขององค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานทุก ประการ โดยจะระบุถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องมีในระบบคุณภาพและใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับอุตสาหกรรมทั่วไป ซึ่งได้ระบุถึงหน้าที่ วิธีการปฏิบัติและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 จะ กล่าวถึงการจัดทำระบบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งเอกสารและการรักษาระบบนั้นไว้พร้อมทั้ง สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบริษัทผูกพันกับคุณภาพและสามารถที่จะผลิตหรือส่งมอบสินค้าที่มี คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการได้

3.2 ความหมายของคำว่า “ คุณภาพ ” ตาม ISO9000 “ คุณภาพ ” หมายถึง (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี :2540 หน้า 118) ความสอดคล้องกับความต้องการและปลอดภัยในการใช้งานและยังให้ความ มั่นใจว่า การให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้มีการออกแบบและผลิตมากขึ้นเพื่อให้เหมาะสม กับความต้องการของลูกค้า

3.3 ผลของ ISO 9000 ต่อหน่วยงานที่ได้รับการรับรอง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540) เขียนไว้ว่า ประโยชน์ในการใช้อนุกรมมาตรฐาน ISO9000 คือ

1. บริษัทได้ทราบสถานการณ์ที่เป็นจริงของบริษัท
2. ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะสามารถนำวิธีปฏิบัติไปดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
3. สร้างความสำนึกในคุณภาพไว้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการธุรกิจ
4. เป็นผลให้ลดการสูญเสีย

5. ลดเวลาที่ใช้ในการซ่อมหรือนำผลิตภัณฑ์กลับไปทำใหม่

การใช้อนุกรมมาตรฐาน ISO9000 มาดำเนินการในธุรกิจจะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้อย่างแท้จริง เพราะจะมีการควบคุมตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย ทำให้ประหยัดทรัพยากรเพราะมีการทบทวนแผนใหม่หรือปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา นอกจากนี้ยังต้องมีบันทึกที่ครบถ้วนในทุกขั้นตอนตลอดกระบวนการผลิต ซึ่งจะมีประโยชน์มากสำหรับการพัฒนากระบวนการผลิตและบันทึกดังกล่าวยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียกร้องค่าชดเชยในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องรับผิดชอบด้วย

ดร. แก้วตา โรหิตร์ตะนะ และ ศากุน บุญอุทิศ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง Impact of 9000 Series on seafood Canning and Processing Industry in Thailand พบว่าผลที่ได้จากการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9000 ในส่วนของผลประโยชน์ที่บริษัทหน่วยงาน องค์กรจะได้รับจากการผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO9000 ในส่วนของผลกระทบที่ได้รับนั้น บริษัทที่รับรองมาตรฐาน ISO9000 จะสามารถลดต้นทุนการทำงาน ปรับปรุงการควบคุมภายใน และสามารถทำให้การสื่อสารในองค์กรในด้านของความเข้าใจการทำงานของพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร จากการศึกษา 288 บริษัทที่ได้รับการรับรองแล้วในประเทศสเปน Casadesus และ Gimenez (2000) สรุปเป็นข้อสรุปว่าการศึกษา 65% ยอมรับว่าการได้รับการรับรองมีประโยชน์ทั้งต่อภายนอก และภายใน องค์กร กล่าวคือบริษัทเหล่านั้นยอมรับว่าสามารถลดค่าร้องเรียนจากลูกค้าได้มากขึ้น เปรียบได้ว่าบริษัทได้เครดิตทางการค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลประโยชน์ทางการตลาดอย่างยิ่ง (Barnes , 1998 ; Beattle และ Sohal , 1999 ; and Mckeown , 1999)

Tan และ Sla (2001) (อ้างใน แก้วตา โรหิตร์ตะนะและศากุน บุญอุทิศ :2546) ก็พบสิ่งที่คล้ายกันในงานวิจัยของพวกเขาในประเทศมาเลเซีย สรุปว่าการนำมาตรฐาน ISO มาใช้ในบริษัทนั้นจะได้ผลประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น บริษัทสามารถเพิ่มศักยภาพทางการบริหารจัดการได้ มีระบบการดำเนินงานที่มีคุณภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยากต่อการวัดหรือรับรู้มูลค่าได้

Krasachol (1998) (อ้างใน แก้วตา โรหิตร์ตะนะและศากุน บุญอุทิศ :2546) พบว่าบริษัทในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9000 แล้วนั้นยังไม่ค่อยมีการตรวจสอบ หรือประเมินผลที่ตามมาจากการได้รับการรับรอง ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์หรือผลเสีย แม้ว่าจะได้รับการรับรองไปนานพอสมควรแล้วทำให้ไม่สามารถระบุได้อย่างตรงไปตรงมาว่า บริษัทเหล่านั้นได้หรือเสียจากมาตรฐานนี้ ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จะตอบคำถามได้ว่าแต่ละบริษัทที่นำ ISO9000 มาใช้ในองค์กรนั้นมีการรับรู้ผลที่ได้จากมาตรฐานสากลนี้หรือไม่ อย่างไร และเสียอย่างไร นอกจากนี้ผลที่ได้ที่กล่าวมานั้น Ali (1995) สรุปว่าเมื่อได้ใบรับรองแล้วความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงานในระดับสากล

ได้แพร่กระจายไปทั่วทุกคนในบริษัท และความรู้สึกดีใจ พอใจในความสำเร็จจากการร่วมแรงร่วมใจกัน สิ่งเหล่านี้ต่างหากที่เป็นรางวัลที่ดีที่สุดของการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 และนี่อาจเป็นรางวัลเดียวที่แต่ละองค์กรรับรู้ก็เป็นได้

3.4 การเตรียมความพร้อมสำหรับการขอรับรองมาตรฐาน ISO9000

ขั้นตอนที่องค์กรที่ต้องการขอทะเบียนรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ควรจะต้องเตรียมตัว และปฏิบัติ (ประมูล เสริมสุข : 2540)

- 1 ศึกษาทำความเข้าใจ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบมาตรฐาน จะประยุกต์อย่างไร ผลกระทบกับองค์กรเป็นอย่างไร
- 2 ตัดสินใจคัดเลือกชุดมาตรฐาน (ISO 9001 /9002 /9003) ที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในองค์กรของเรา
- 3 ทำการประเมินกรรมวิธีในปัจจุบันขององค์กรเทียบกับมาตรฐานที่เราเลือก ทบทวนเอกสารกรรมวิธี ถ้าส่วนใดที่ยังขาดการจัดตั้งหรือยังขาดการจัดทำเป็นเอกสาร ทำการจัดตั้งจัดทำเอกสารสำหรับสิ่งนั้น
- 4 ระบุถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติม เพื่อให้ระบบคุณภาพสอดคล้องตามมาตรฐาน
- 5 จัดทำระบบคุณภาพขององค์กร (ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมระบบคุณภาพเดิม)
- 6 ทำความมั่นใจว่าระบบคุณภาพของเราเตรียมไว้พร้อมแล้ว ตั้งแต่จัดทำคู่มือคุณภาพ ทำเอกสารวิธีการดำเนินงาน ทำการตรวจเบื้องต้น คัดเลือกผู้จดทะเบียน เตรียมองค์กร เตือนผู้บริหาร เตรียมพนักงาน เตรียมข้อมูลสำหรับผู้ตรวจสอบ
- 7 ใช้ระบบคุณภาพที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ตรวจสอบเห็นว่าระบบคุณภาพนั้นสามารถนำมาใช้ได้จริง
- 8 ขอรับการรับรอง
- 9 หลังจากได้การรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบตลอดเวลา

3.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพ ISO9000 มาใช้ในองค์กร

อุดม ชมชาญ (2544) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กรประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1 ปัจจัยด้านผู้นำ /ผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ได้แก่ ความมุ่งมั่นและความเข้าใจในระบบคุณภาพของผู้นำ /ผู้บริหารระดับสูง ประกาศนโยบายคุณภาพเป็นนโยบายหลัก ประชุมติดตามผลการพัฒนาคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญเรื่องการวิเคราะห์ห้ององค์กรและการจัดทำกลยุทธ์ ร่วมประชุมวางแผน / แก้ไขปัญหาอย่างจริงจังและเข้าร่วมอบรมเรื่องคุณภาพทุกครั้ง สนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่และเพียงพอ

2 ปัจจัยด้านทีมงาน / ตัวแทนระบบคุณภาพฝ่ายบริหาร องค์กรประกอบได้แก่ ทีมคุณภาพที่มีความรู้ มีความมุ่งมั่นสูง เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในองค์กร มีมนุษยสัมพันธ์และมีการประสานงานระหว่างทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบคุณภาพ สามารถทำให้บุคลากรร่วมทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีการจัดตั้งทีมงานระดับต่าง ๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย มีโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละทีมงานอย่างชัดเจน ทีมงานต้องมีการประชุมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ แก้ไขปัญหา และติดตามความก้าวหน้าสม่ำเสมอ

3 ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร องค์กรประกอบ ได้แก่ บุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ที่เหมาะสม มีแนวคิดว่าจะระบบคุณภาพจะมีประโยชน์ต่อตนเองในการทำงานและต่อองค์กร มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาระบบคุณภาพ มีบรรยากาศในการทำงาน พยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด และคิดพัฒนางานตลอดเวลา มีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานที่มีผลต่อระบบคุณภาพอย่างเข้าใจและสม่ำเสมอ

4 ปัจจัยด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ องค์กรประกอบได้แก่ การใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ สื่อ ฯลฯ เกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ เพื่อเผยแพร่แนวคิดและเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ดำเนินการแล้ว มีการจัดสัมมนาให้กับผู้ที่สนใจ โดยการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้อย่างพอเพียง

5 ปัจจัยด้านการสร้างทีมดำเนินงานระบบคุณภาพ องค์กรประกอบ ได้แก่ การกำหนดทีมงานนำร่องที่มีศักยภาพ มีอุปกรณ์ และอำนวยความสะดวกแก่ทีมงาน คัดเลือกหัวหน้าทีมที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพเป็นหลัก

6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ องค์กรประกอบ ได้แก่ การกำหนดและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อจัดทำและปรับปรุงระบบคุณภาพ คัดเลือก และมอบหมาย ภารกิจให้สอดคล้องกับงานบนพื้นฐานการศึกษาที่เหมาะสม การฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะกับภารกิจ การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

7 ปัจจัยด้านการติดตามและพัฒนาระบบคุณภาพ องค์กรประกอบ ได้แก่ การจัดทำเอกสารวิธีการปฏิบัติสำหรับวางแผนและการดำเนินการตรวจติดตามคุณภาพภายในเพื่อทวนสอบกิจกรรมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ต้องแก้ไขสิ่งที่พบจากการตรวจติดตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กรเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผู้นำ / ผู้บริหาร 2) ปัจจัยด้านการติดตามและพัฒนาระบบคุณภาพ 3) ปัจจัยด้านทีมงาน / ตัวแทนระบบคุณภาพฝ่ายบริหาร 4) ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร 5) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 6) ปัจจัยด้านการสร้างทีมดำเนินงานระบบคุณภาพและ 7) ปัจจัยด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

จากการศึกษาตัวแทนผู้บริหารด้านคุณภาพให้ข้อเสนอแนะว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร ประกอบด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความเข้าใจ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างชัดเจน ที่จะนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ มีการกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่ทีมงาน 2) ปัจจัยความร่วมมือของคนในองค์กรทุกระดับ ซึ่งต้องตระหนักและมีความรับผิดชอบร่วมกัน 3) ปัจจัยทีมงาน ทีมงานคุณภาพจะต้องมีศักยภาพ และบุคลากรทั่วไปยอมรับ เป็นต้น

ประการที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของระบบคุณภาพต้องครอบคลุมถึงทุกคนในองค์กร ต้องวางแผนการฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นลำดับและต่อเนื่อง 2) ทีมงานคุณภาพต้องมีความเอาใจใส่ มุ่งมั่นมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จขึ้นในองค์กร 3) ผลการดำเนินการระบบคุณภาพในช่วงต้น ๆ จำเป็นต้องกำกับให้ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ตรงจุด เป็นต้น

ประการที่ 3 ปัจจัยที่เป็นตัวเร่งในการนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร จะมีประเด็นหลักมาจากปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ โดยประกอบด้วยหลัก ดังต่อไปนี้

1) มิติภายนอกองค์กร จะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ คือ ประเด็นการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ การกำหนดข้อบังคับทางการค้าของกลุ่มผู้ค้า ที่กำหนดให้มีการใช้ระบบคุณภาพในการดำเนินงาน สภาพการแข่งขันขององค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ / เชื่อมั่น ในผลผลิตหรือผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

2) มิติภายในองค์กร จะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ คือ เป้าหมายเชิงนโยบายที่ประกาศชัดเจนขององค์กร โดยให้มีที่มาจากพื้นฐานของความร่วมมือร่วมของบุคลากร ประเด็นการให้การสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพของผู้บริการ เป็นต้น