



ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES
IN THAILAND



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2560

ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2560

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES
IN THAILAND**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
AVIATION MANAGEMENT
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND
ACADEMIC YEAR 2017**



ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.คงศักดิ์ ชมชุม)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.อภिरดา นามแสง)

กรรมการ

(อ. ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์)

กรรมการ

(อ. ดร.กนก สารสิทธิธรรม)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

สถาบันการบินพลเรือน

(ผศ. ดร.นันทวัน อินทชาติ)

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

คำนวน วิสุทธิพิเนตร: ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย
(QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES IN THAILAND)

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ. ดร.คงศักดิ์ ชมชุม, 262 หน้า

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน และศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 2) ศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย 3) พัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพโดยตรงของสายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส สายการบินนิวจีนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ จำนวน 12 คน และมีการตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพที่ออกแบบขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปผลการวิจัยด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ และการใช้ตารางสังเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า 1) มีมาตรฐานหรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน ใน 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบิน คู่มือการบริหารงานด้านคุณภาพเพื่อขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ และการควบคุมระบบการบริหารงานคุณภาพกับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน 2) สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยยืนยันถึงความต้องการต่อระบบการบริหารงานคุณภาพ เนื่องจากเห็นถึงคุณประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคุ้มค่าต่อการลงทุน 3) ระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ ฝั่งงานการควบคุมเอกสาร ฝั่งงานการกำหนดคน โยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ฝั่งงานการบริหารทรัพยากร ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการ และฝั่งงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งผลการตรวจประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุม ของแบบร่างระบบการบริหารงานคุณภาพที่ออกแบบขึ้น ได้รับการเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ปีการศึกษา 2560

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม _____

KAMNUAN WISUTTHIPINETR: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES IN THAILAND

THESIS ADVISOR: KONGSAK CHOMCHUM, Tech. Ed. D., 262 PP

The objectives of this qualitative research were 1) to study the standards and regulatory requirements of national and international civil aviation authorities concerning quality management system of airline operators; 2) to identify the organizational needs of charter airlines in Thailand towards quality management system; and 3) to develop the quality management system which was suitable for charter airlines in Thailand. Data were collected using in-depth interviews of 12 personnel who were working for Asia Atlantic Airlines, New Gen Airways, and R Airlines and having direct involvement in quality management system of their organizations; together with the interviews of 5 experts for system evaluation. Data were analyzed by method of content analysis, comparative analysis, and the use of content synthesis table.

The key findings were as follows: 1) There were 5 common topics concerning quality management system of airline operators stated in national and international civil aviation authorities' standards and/or regulatory requirements which were: Maintenance/engineering quality management; Flight operations quality management; Quality manual for the application of air operator certificate; Appointment of head of quality; and Integration of quality management system and safety management system. 2) Charter airlines in Thailand affirmed that quality management system was needed because it was beneficial to their interested parties and worth for investment. 3) The developed quality management system consisted of six major components, which were: Organizational structure of quality management; Document control flowchart; Determination of quality policy and objectives flowchart; Resource management flowchart; Service realization flowchart; and Internal audit flowchart. The developed quality management system was evaluated by experts. The results showed that all experts accepted and confirmed the propriety, feasibility, utility, and accuracy of the developed quality management system.

Aviation Management

Academic Year 2017

Student's Signature _____

Advisor's Signature _____

Co-Advisor's Signature _____

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทุกท่านเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อ. ดร.คงศักดิ์ ชมชุม และ อ. ดร.อภิรดา นามแสง ผู้ให้ความรู้ คำแนะนำ การช่วยเหลือ และกำลังใจ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานวิจัย กระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานของสายการบินทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า เพื่อตอบการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสายการบินในประเทศไทย และการศึกษาด้านการบินพลเรือนในภายภาคหน้า

ขอขอบคุณ นายสุระ ศิริมหาวรรณ เพื่อนผู้คอยให้คำปรึกษาเพิ่มเติม รวมถึงให้การสนับสนุน ทั้งด้านข้อมูล และความมั่นใจแก่ผู้วิจัยในการดำเนินงานวิจัยนี้

ผู้วิจัยสำนึกต่อพระคุณของสถาบันการบินพลเรือน ที่มองเห็นความตั้งใจของผู้วิจัย และให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าศึกษาในหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้พบเจอมิตรภาพอันประเมินค่ามิได้จากเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกท่าน

ประโยชน์และคุณความดีอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับ บิดา มารดา พี่สาว ครูอาจารย์ และสายการบินโอเรียนท์ไทย ซึ่งล้วนเป็นผู้มีพระคุณยิ่ง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำานวณ วิสุทธิพิเนตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ท
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ณ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	5
1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 คำอธิบายศัพท์	6
2. ปรัชญาบรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ	8
2.1.1 ความหมายของคุณภาพ	8
2.1.2 ประวัติและพัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ	11
2.1.3 ความหมายของการบริหารงานคุณภาพ	16
2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพ	19
2.2 ความรู้เกี่ยวกับชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000	31
2.2.1 ประวัติความเป็นมาของชุดมาตรฐาน ISO 9000	31
2.2.2 โครงสร้างของชุดมาตรฐาน ISO 9000	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างชุดมาตรฐาน ISO 9000 และการบิน พลเรือน	36
2.2.4 ข้อกำหนดของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008	38
2.3 แนวคิดและทฤษฎีตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพ	49
2.3.1 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร	49
2.3.2 กระบวนการควบคุมเอกสาร	53
2.3.3 การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร	59
2.3.4 การบริหารทรัพยากร	64
2.3.5 การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ	67
2.3.6 การตรวจสอบคุณภาพเพื่อประกันคุณภาพ	70
2.4 มาตรฐานและกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบิน พลเรือนของไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงาน คุณภาพสำหรับสายการบิน	73
2.4.1 มาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ	73
2.4.2 ข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา	75
2.4.3 ข้อบังคับขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่ง สหภาพยุโรป	77
2.4.4 ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลการบินพลเรือนของ ประเทศไทย	80
2.5 ความรู้เกี่ยวกับการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ	85
2.5.1 ความหมายของการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ	85
2.5.2 ประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ	87
2.5.3 ประวัติและความสำคัญของการบริการขนส่งทางอากาศแบบ เช่าเหมาลำ	90
2.5.4 หลักเกณฑ์ในการประกอบกิจการขนส่งทางอากาศแบบ เช่าเหมาลำ	91
2.6 แนวคิดและทฤษฎีการใช้เครื่องมือคุณภาพ: ผังงาน (Flowchart)	94

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	97
2.8 กรอบแนวความคิด	112
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	113
3.1 วิธีวิจัย	113
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	116
3.2.1 ประชากร	116
3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	116
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	118
3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ	118
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	119
3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)	119
3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)	119
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	120
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	121
4.1 ผลการวิเคราะห์มาตรฐาน และกฎข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับระบบ การบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน และข้อกำหนดของ มาตรฐาน ISO 9001: 2008	121
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาพัฒนาระบบ การบริหารงานคุณภาพ	132
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	132
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร	135
4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงาน คุณภาพ	138
4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงาน คุณภาพ	142
4.3 ผลการวิเคราะห์การตรวจประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ต่อแบบร่างของ ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเข้าหemaal ในประเทศไทย	169

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. สรุปผลการวิจัย	175
5.1 สรุปผลการวิจัย	175
5.1.1 การศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ด้านการบินพลเรือนของไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบ การบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ และ ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008	175
5.1.2 การศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของ สายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย	177
5.1.3 การพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบิน เช่าเหมาลำ ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	179
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	217
5.2.1 กฎหมายและข้อบังคับด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย	217
5.2.2 ความต้องการของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต่อ ระบบการบริหารงานคุณภาพ	218
5.2.3 องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารงานคุณภาพ	218
5.2.4 ความสำคัญของการทำผังงานหรือแผนภูมิขั้นตอนการทำงาน (Flowchart)	218
5.2.5 การสร้างความมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการบริหาร งานคุณภาพ	219
5.2.6 ความสำคัญของผลตอบรับจากลูกค้า	219
5.3 ข้อเสนอแนะ	220
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	220
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	221
5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย	222
5.5 การประยุกต์ผลการวิจัย	223
บรรณานุกรม	224

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	233
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และตัวอย่างจดหมายขอความ อนุเคราะห์	234
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และการหาค่า IOC	240
ภาคผนวก ค ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	252
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	262



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่โดดเด่นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน	31
2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008	41
4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA และหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008	123
4.2 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามสายการบินที่สังกัด	134
4.3 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามส่วนงานที่รับผิดชอบ	134
4.4 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพ	135
4.5 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ	135
4.6 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร	136
4.7 ความคิดเห็นเรื่องความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ	138
4.8 ความคิดเห็นเรื่องความคุ้มค่าต่อการลงทุนจัดทำ และการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ	139
4.9 ความคิดเห็นเรื่องประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ	140
4.10 หัวข้อที่เสนอให้บรรจุในวัตถุประสงค์คุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	153
4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ของการจัดประชุมทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุดที่เหมาะสมกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	154
4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	170

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.1	ผลสรุปมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของ ไทยและของสากล	176
5.2	คำอธิบายผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	181
5.3	คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร	186
5.4	คำอธิบายผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ	193
5.5	คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร	198
5.6	คำอธิบายผังงานการได้มาซึ่งบริการ	205
5.7	คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน	210



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 พัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ	15
2.2 วงจรแสดงกิจกรรมด้านคุณภาพภายในองค์การของ Shewhart	20
2.3 วงจรชีวสาร์ต หรือวงจร PDSA ของ Deming	22
2.4 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (Quality trilogy) ของ Juran	24
2.5 วงจรการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือวงจร PDCA ของ Ishikawa	28
2.6 ตัวอย่างของแผนภูมิสาเหตุและผลกระทบของ Ishikawa	29
2.7 องค์ประกอบของชุดมาตรฐาน ISO 9000 ในยุคแรก	33
2.8 อนุกรมในชุดมาตรฐาน ISO 9000	34
2.9 การเปรียบเทียบอนุกรมมาตรฐานฉบับเดิมและฉบับแก้ไขล่าสุด	35
2.10 องค์ประกอบของกระบวนการ	39
2.11 รูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยหลักกระบวนการ (Model of process-based quality management system)	40
2.12 องค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	49
2.13 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามหน้าที่	50
2.14 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์	50
2.15 ตัวอย่างรูปแบบของการจัดองค์การของบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำ (เฉพาะด้านปฏิบัติการ)	52
2.16 ลำดับชั้นของเอกสารควบคุมในระบบการบริหารงานคุณภาพ	54
2.17 ผังงานการควบคุมเอกสาร	58
2.18 ขั้นตอนเตรียมการก่อนทำการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า	68
2.19 ขั้นตอนการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า	69
2.20 ประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์	85
2.21 การจำแนกประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศแบบไม่ประจำและการบริการเช่าเหมาลำ ตามข้อบังคับของประเทศไทย	90
2.22 สัญลักษณ์พื้นฐานตามมาตรฐาน ANSI สำหรับการเขียนผังงาน	96
2.23 กรอบแนวคิดในการวิจัย	112

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า	
3.1	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	115
4.1	โครงสร้างการบริหารงานของสายการบินกลุ่มตัวอย่าง	143
4.2	ภาพรวมของผังงานการควบคุมเอกสารของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	148
4.3	ภาพรวมของผังงานการตรวจสอบภายในของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	164
5.1	โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	180
5.2	ผังงานการควบคุมเอกสารสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	185
5.3	ผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	192
5.4	ผังงานการบริหารทรัพยากรสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	197
5.5	ผังงานการได้มาซึ่งบริการสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	204
5.6	ผังงานการตรวจสอบภายในสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	209
5.7	รูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	216

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

กพท.	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ABC	Advance Booking Charter
AE	Accountable Executive
AOC	Air Operator Certificate
AOCR	Air Operator Certificate Requirements
AOM	Airplane Operations Manual
ASQ	American Society for Quality
BOI	Board of Investment
BSI	British Standards Institution
CAAT	The Civil Aviation Authority of Thailand
CEO	Chief Executive Officer
CFR	Code of Federal Regulations
DCR	Document Change Request
DL	Distribution List
EASA	European Aviation Safety Agency
EFQM	The European Foundation for Quality Management
EFTA	European Free Trade Association
EIC	Economic Intelligence Center
EU	European Union
FAA	Federal Aviation Administration
FCOM	Flight Crew Operations Manual
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IEC	The International Electrotechnical Committee
IOC	Index of Item Objective Congruence
IOSA	IATA Operational Safety Audit
IPOO	Input-Process-Output-Outcome

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ต่อ)

ISO	International Organization for Standardization
ISO/TC	International Organization for Standardization / Technical Committee
ITC	Inclusive Tour Charter
JUSE	Japanese Scientists and Engineers
LEP	List of Effective Page
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
NCR	Non-compliance Report
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PDSA	Plan-Do-Study-Act
QC	Quality Control
QMR	Quality Management Representative
QMS	Quality Management System
ROR	Record of Revision
SARPs	Standards and Recommended Practices
SeMS	Security Management System
SMM	Safety Management Manual
SMS	Safety Management Manual
SQC	Statistical Quality Control
TQC	Total Quality Management
TQM	Total Quality Control
URL	Uniform Resource Locator
WIP	Work in process
WTO	World Trade Organization

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งทางอากาศ ถือเป็นระบบการคมนาคมหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อกิจกรรมทางสังคมและทางเศรษฐกิจของผู้คนทั่วโลก ปัจจุบันประชากรในประเทศต่าง ๆ มีการเดินทางและดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเชื่อมต่อกันมากขึ้น จากข้อมูลประจำปี ค.ศ. 2014 ของ Air Transport Action Group ระบุว่า ในทุกวันมีเที่ยวบินออกเดินทางประมาณ 104,000 เที่ยวบิน เพื่อขนส่งผู้โดยสารมากกว่า 9.8 ล้านคน อุตสาหกรรมการบินทั่วทั้งโลกมีการจ้างงานมากถึง 62.7 ล้านตำแหน่ง และสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีมูลค่าโดยรวมสูงถึง 2.7 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (Aviationbenefits.org, www, 2016) ทางด้านบริษัท โบอิง จำกัด (Boeing Company Limited) รายงานว่า ในช่วงปี ค.ศ. 2012-2016 การขนส่งผู้โดยสารมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.2 ต่อปี และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2017 จะมีอัตราการเติบโตร้อยละ 4.7 (Boeing.com, www, 2016)

ในประเทศไทยนั้น หลังจากที่รัฐบาลได้ดำเนินการเปิดเสรีการบินพาณิชย์สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศให้กับสายการบินเอกชนในช่วงปี พ.ศ. 2541-2544 ต่อเนื่องด้วยนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการ ภายใต้กรอบความตกลงขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization; WTO) ในทศวรรษต่อมา (นิมิต, 2554, หน้า 10-11) จนกระทั่งมีการเปิดเสรีการบินอาเซียน ภายใต้กรอบความตกลงพหุภาคีเพื่อให้ประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถขนส่งทางอากาศระหว่างกันโดยไม่จำกัดจำนวน ความจุ และความถี่ (ASEAN Single Aviation Market and Regional Air Services Arrangements with Dialogue Partners) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา (สุจิตและสุธาสินี, 2560, หน้า 49-56) ได้ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็น ธุรกิจสายการบินพาณิชย์ ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ ธุรกิจท่าอากาศยาน ธุรกิจการบริการจราจรทางอากาศ ธุรกิจการบริการภาคพื้น ธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นต้น ตามรายงานของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center; EIC) เปิดเผยว่า อุตสาหกรรมการบินโดยรวมของไทยเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งด้านขนาดและการแข่งขัน จากข้อมูลในปี พ.ศ. 2556 ระบุว่าได้สูงถึง 3.7 แสนล้านบาท มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 13 ต่อปี (สุปรีย์และวิสุตา, 2557)

การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินดังกล่าว ทำให้มีผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินพาณิชย์ของไทยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก บางรายประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่บางรายประสบปัญหา ทั้งนี้ตามหลักการพื้นฐานของการประกอบธุรกิจสายการบินนั้น การติดต่อเชื่อมโยงกับประเทศอื่น ๆ เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามจัดการองค์การให้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับอันเป็นที่ยอมรับจากนานาชาติ โดยการปฏิบัติตามระเบียบมาตรฐาน หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือนระดับสากลต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด การแข่งขันกันอย่างดุเดือดระหว่างสายการบิน ทำให้เกิดความร่วมมือกันของการบินพาณิชย์ระหว่างรัฐต่าง ๆ ในระดับภูมิภาค หรือการรวมตัวเป็นกลุ่มพันธมิตรสายการบิน เพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ของตน และกีดกันทางการค้าจากคู่แข่ง โดยการอาศัยการสร้างมาตรฐานหรือข้อกำหนดต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือ เช่น ข้อกำหนดเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ หรือข้อกำหนดเรื่องระบบการบริหารงานเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจสายการบินยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ รุมเร้ารอบด้าน เช่น ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความเชื่อมั่น จึงถือเป็นธุรกิจที่มีลักษณะซับซ้อนเฉพาะตัว จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ทุกด้านเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด

ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นหัวใจสำคัญในการช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งสามารถช่วยให้ออกพ้นจากการกีดกันทางการค้าได้ หนึ่งในระบบการบริหารจัดการที่ได้รับความนิยมและการยอมรับแพร่หลายทั้งจากภาครัฐและเอกชน คือ ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System; QMS) ตามหลักการของ ISO 9001 โดยมีการนำมาใช้เพื่อเป็นการรับรององค์การต่อบุคคลภายนอกว่า องค์การมีระบบบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบ สามารถทวนสอบได้ มีการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอและถูกต้องตามข้อตกลง

ประเทศไทยเริ่มรับมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 มาใช้อย่างจริงจังและมีการขอรับรองหน่วยงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา มีองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการจำนวนมากเห็นถึงความสำคัญต่อระบบนี้และนำระบบการบริหารงานคุณภาพไปประยุกต์ใช้ รวมไปถึงผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินพาณิชย์ อาทิเช่น สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบินโอเรียนท์ไทย เป็นต้น ซึ่งได้ผ่านการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานของ ISO 9001 เช่นกัน

นอกจากการบริหารงานคุณภาพได้รับการยอมรับในสายการบินต่าง ๆ ว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Kloppenborg and Gourdin, 1991, pp. 22-30) ที่สำคัญกว่านั้น ระบบการบริหารงานคุณภาพยังเป็นพื้นฐานของการจัดทำระบบที่ส่งเสริมด้านความปลอดภัย

อื่น ๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบการบริหารงานนิรภัยด้านการบิน (Safety Management System; SMS) และระบบการบริหารงานเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านการบิน (Security Management System; SeMS) ซึ่งทุกสายการบินต้องจัดทำตามข้อบังคับของไทยและของสากล รวมทั้ง ยังเป็นพื้นฐานของการตรวจสอบด้านความปลอดภัยจากสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit; IOSA) อีกด้วย (Deb, 2007a, pp. 30-34; Deb, 2007b, pp. 42-44)

จากเหตุผลข้างต้น สายการบินจึงควรให้ความสำคัญในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสมกับขนาดและลักษณะธุรกิจขององค์กร แต่เนื่องจากหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลสายการบินพาณิชย์ของไทยไม่ได้วางแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินอย่างเป็นทางการ สายการบินที่ประสงค์จะจัดตั้งระบบการบริหารงานคุณภาพในองค์กรของตนจึงจำเป็นต้องสร้างระบบด้วยตัวเองโดยขาดเกณฑ์มาตรฐานในการอ้างอิงอย่างใดก็ตาม ในสายการบินขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีความมั่นคงทางการเงิน เช่น สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ หรือสายการบินที่อยู่ในกลุ่มเครือข่าย เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยโลออนแอร์ สายการบินไทยสไมล์ สายการบินนกแอร์ สามารถจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพได้อย่างไม่มีปัญหา เนื่องจากได้องค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่จัดจ้างมา หรือมีแม่แบบการจัดทำระบบจากกลุ่มเครือข่าย ในขณะที่สายการบินรายย่อย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสายการบินที่ดำเนินธุรกิจประเภทเที่ยวบินเช่าเหมาลำ มักประสบปัญหาในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้วยสาเหตุเรื่องการขาดองค์ความรู้ ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ และขาดเกณฑ์อ้างอิง รวมถึงการไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ของระบบนี้

ในปัจจุบัน ธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำนั้นมีอัตราการเติบโตสูงและเริ่มมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย ตามข้อมูลของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์ (EIC) แสดงให้เห็นว่า ในปี 2556 ธุรกิจสายการบินให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำมีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 48 นับเป็นกลุ่มธุรกิจที่ควรให้ความสนใจ เทียบเคียงกับกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีอัตราการเติบโตร้อยละ 49 ในขณะที่กลุ่มสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบเติบโตเพียงร้อยละ 7 เท่านั้น และอ้างอิงจากข้อมูลของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยซึ่งเปิดเผยว่า ในปี 2556 จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 29 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2552 (สุปรีย์และวิสุตา, 2557)

จากการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยของหน่วยงานภาครัฐผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทย ทำให้เกิดผลกระทบต่อการค้าเดินธุรกิจของสายการบินในประเทศไทยอย่างมาก ซึ่งสายการบินประเภทเช่าเหมาลำจะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด (วิสุตา, 2558) เนื่องจากการปฏิบัติการบินแต่ละครั้งจะต้องได้รับการอนุมัติการบินเข้า

ออกจากประเทศต่าง ๆ เป็นรายกรณี ดังปรากฏกรณีในประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ประกาศสั่งห้ามเที่ยวบินเช่าเหมาลำบินจากประเทศไทยเข้าประเทศทั้งสองในทันที หลังจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศประกาศลดระดับความน่าเชื่อถือ ของกรมการบินพลเรือนไทย แม้ว่าต่อมามีการอนุโลมให้ปฏิบัติการบินชั่วคราวในช่วงเทศกาลท่องเที่ยว แต่ต่อจากนี้ สายการบินประเภทเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทยจะต้องประสบความสำเร็จอย่างมากในการขออนุญาตบินเข้าประเทศต่าง ๆ หรือต้องเผชิญการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้นอย่างแน่นอน

ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า หากสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยนำระบบการบริหารงานคุณภาพตามหลักการของ ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะธุรกิจขององค์กร จะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากร เกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการของทุกหน่วยงานทั้งทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง กระทั่งส่งผลให้ได้รับความเชื่อมั่นและความพึงพอใจจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศในที่สุด อันเป็นรากฐานที่มั่นคงในการอยู่รอดทางธุรกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน รวมทั้งสามารถใช้เป็นพื้นฐานของการจัดทำระบบบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้ว ซึ่งจะทำได้ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินในระดับนานาชาติได้โดยง่าย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า ไม่เคยมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาเพื่อให้เกิดแนวทางพื้นฐานของการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยสามารถนำไปพิจารณาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน และศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย
- 3) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1) งานวิจัยนี้ศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสายการบินเท่านั้น และผู้วิจัยเลือกศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับที่ออกโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)/คณะกรรมการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) เนื่องจากสายการบินที่จดทะเบียนในประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนกฎข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration; FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) นั้น ผู้วิจัยเลือกศึกษา เนื่องจากเป็นกฎข้อบังคับที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง และถูกนำมาใช้อ้างอิงในการกำหนดมาตรฐานด้านการบินพลเรือนของไทย

2) งานวิจัยนี้จะเจาะจงศึกษาข้อกำหนดของชุดมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย เนื่องจากพบว่า ICAO ให้การยอมรับระบบการบริหารงานคุณภาพของชุดมาตรฐานนี้ (ICAO, 2010a, p. 2-2 & ICAO, 2010c, p. 3-2 & ICAO, 2011, p. 6-9)

3) งานวิจัยนี้เลือกศึกษาข้อกำหนดของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ทั้งนี้ อนุกรมมาตรฐานชุดล่าสุด คือ ISO 9001: 2015 เนื่องจากอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ยังมีผลบังคับใช้อยู่ ณ ขณะที่ทำการวิจัย (ค.ศ. 2015-2017) ซึ่งจะถูกยกเลิกอย่างสิ้นเชิงในปี ค.ศ. 2018 รวมทั้งยังพบว่า ICAO ได้อ้างอิงถึงระบบการบริหารงานคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ICAO, 2010a, pp. 7-17) แต่ยังไม่พบการอ้างอิงถึงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2015

4) งานวิจัยนี้ไม่มีจุดประสงค์ในการดำเนินการขอการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 ให้กับสายการบินเช่าเหมาลำ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย 3 สายการบิน ซึ่งตรงตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ได้แก่สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส สายการบินนิวจีนแอร์เวย์ส สายการบินอาร์แอร์ไลน์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพโดยตรงของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยทั้ง 3 สายการบินดังกล่าวข้างต้น สายการบินละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในเบื้องต้น และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสายใยเชื่อมโยง (Snowball sampling) ในลำดับต่อมา โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างไว้ว่า ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ และเคยผ่านการฝึกอบรมหรือมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพเพียงพอที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ด้วยการสัมภาษณ์

เชิงลึกได้ ซึ่งครอบคลุมพนักงานของสายการบินในตำแหน่งที่หลากหลาย อาทิ หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน หัวหน้าฝ่ายงานปฏิบัติการบิน เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพส่วนงานปฏิบัติการบิน เจ้าหน้าที่แผนกควบคุมเอกสาร และหัวหน้าแผนกการบริการบนอากาศยานหรือภาคพื้นดิน ซึ่งติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง เป็นต้น

นอกจากนี้ ในขั้นตอนการตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญให้เป็นผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานหรือในการตรวจสอบระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเข้าหามาอย่างน้อย 7 ปี เพื่อให้สามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) สำหรับงานวิจัยนี้ได้

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา งานวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2558 ถึงเดือนธันวาคม 2560 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดำเนินการในเดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2560

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงมาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน และทราบถึงข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008
- 2) ทราบถึงความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเข้าหามาที่จดทะเบียนในประเทศไทย
- 3) สายการบินเข้าหามาที่จดทะเบียนในประเทศไทย สามารถนำระบบการบริหารงานคุณภาพซึ่งได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยไปเป็นต้นแบบ และประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน

1.5 คำอธิบายศัพท์

- 1) ระบบการบริหารงานคุณภาพ หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่บังคับการและควบคุมองค์กรในเรื่องคุณภาพ โดยทั่วไปประกอบด้วยกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้ การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร การควบคุมเอกสาร การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กรเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือการบริการ การตรวจสอบภายในหรือการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหมด

ตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า ข้อกำหนดตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2) ISO 9001 หมายถึง ชุดข้อกำหนดมาตรฐานสากลของการบริหารงานคุณภาพในองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิตหรือภาคบริการทั้งของรัฐและเอกชน และไม่มีขีดจำกัดด้านขนาดขององค์กร แนวคิดสำคัญ คือ การจัดวางระบบการบริหารงานเพื่อประกันว่า การบริหารองค์กรนั้นมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่างๆ ได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบได้ โดยผ่านระบบที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงาน มีการจัดบันทึกข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในระบบหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาด รวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม เน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3) สายการบินเช่าเหมาลำ หมายถึง สายการบินที่ให้บริการเที่ยวบินแบบไม่ประจำ โดยเปิดให้เช่าเหมาลำอากาศยาน เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ทั้งในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวหรือตามกำหนดการเดินทาง แล้วแต่สัญญาหรือความตกลงที่ทำขึ้นกับผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้กำหนดการบินจะไม่เป็นประจำและสม่ำเสมอ หรือไม่เป็นแบบแผนจนเป็นที่จดจำได้ ไม่มีการประกาศปฏิทินการบินที่แน่นอน และไม่เปิดให้สาธารณชนทั่วไปสามารถจองบัตรโดยสารได้โดยตรง การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำไม่รวมถึงเที่ยวบินชมภูมิประเทศ เที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air ambulance/medevac) และเที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use service) หรือเที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate service) ที่มีระยะเวลาการให้บริการตามสัญญาหรือความตกลง

4) สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย หมายถึง สายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศกับกระทรวงคมนาคมแห่งประเทศไทย และถือใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate; AOC) ซึ่งออกให้โดยกรมการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย หรือสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ
- 2) ความรู้เกี่ยวกับชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000
- 3) แนวคิดและทฤษฎีตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพ
- 4) มาตรฐานและกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทย และของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน
- 5) ความรู้เกี่ยวกับการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ
- 6) แนวคิดและทฤษฎีการใช้เครื่องมือคุณภาพ: ผังงาน (Flowchart)
- 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 8) กรอบแนวความคิด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ

2.1.1 ความหมายของคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของ “คุณภาพ” ไว้ดังนี้

Deming (อ้างถึงใน Chandrupatla, 2009, p. 2) กล่าวว่า คุณภาพดี หมายถึง ลักษณะอันเป็นหนึ่งเดียวกันและมีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ที่คาดการณ์ได้ รวมทั้งมีมาตรฐานคุณภาพซึ่งเหมาะสมกับลูกค้า

Crosby (1988, p. 17) ให้คำจำกัดความของคุณภาพว่าหมายถึง ความสอดคล้องกับข้อกำหนดตามที่ต้องการ

Juran and Gryna (1999, p. 27) ให้นิยาม คุณภาพว่าหมายถึง ความเหมาะสมพอดีกับการใช้งาน

Feigenbaum (อ้างถึงใน Oakland, 2014, p. 5) อธิบายว่าคุณภาพ คือ คุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งประกอบขึ้นจาก ด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการผลิต และด้านการบำรุงรักษา ทำให้เมื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการไปใช้จะตรงต่อความคาดหวังของลูกค้า

Oakland (2014, p. 4) นิยาม คุณภาพ ว่า ความตรงต่อข้อกำหนดของลูกค้า สมาคมอเมริกันเพื่อคุณภาพ (American Society for Quality; ASQ) ให้คำจำกัดความของคุณภาพไว้ 2 ความหมาย ความหมายแรก คือ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ซึ่งมีผลต่อสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการตามที่ระบุถึงไว้หรือแสดงนัยถึงไว้ ความหมายที่สองคือ ผลิตภัณฑ์หรือการบริการซึ่งปราศจากข้อบกพร่อง (ASQ.org, www, 2017)

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (The International Organization for Standardization; ISO) ให้ความหมาย คุณภาพ ไว้ว่า รูปลักษณะและคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งสามารถตอบสนองอย่างพึงใจต่อความต้องการที่ได้กล่าวถึงไว้ หรือแสดงนัยถึงไว้ (ISO, 1994, p. 5) และกล่าวถึงอีกครั้งในเอกสาร ISO 9000: 2005, Quality management system - Fundamentals and vocabulary (ISO, 2005, p. 7) ว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับซึ่งชุดของคุณลักษณะอันแท้จริง สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดตามต้องการได้

สมศักดิ์ คุลประสิทธิ์ (2539, หน้า 17) อธิบายว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับมาตรฐานในการผลิต หรือระดับมาตรฐานของผลงาน ตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ซึ่งต้องการและคาดหวังไว้ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดอันเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

จันทนา อินทนิม (2555, หน้า 17) กล่าวถึง คุณภาพ ว่าแสดงถึงความมุ่งมั่น และแสวงหาในสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งนี้ลูกค้าเป็นผู้กำหนดว่าคุณภาพที่ลูกค้าต้องการหรืออยากได้คืออะไร ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องจัดระบบการจัดการเพื่อรองรับกับการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557, หน้า 72) อธิบายว่า คุณภาพ เป็นคำที่ใช้ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและลูกค้า คุณภาพในมุมมองของผู้ผลิต คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ สามารถขายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ และผลิตได้ตามแผนการผลิตที่กำหนด คุณภาพในมุมมองของลูกค้า คือ ความสามารถตอบสนองตามอรรถประโยชน์ที่ต้องการได้ด้วยราคาที่สมเหตุสมผล และได้รับมอบสินค้าได้ครบตามกำหนด

นอกจากนี้ กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557, หน้า 73) ยังอธิบายถึงวิวัฒนาการของคำว่า คุณภาพ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย กล่าวคือ ในกรณีที่อุปสงค์ของผลิตภัณฑ์มีมากกว่าอุปทาน และตลาดมีลักษณะผูกขาด คุณภาพจะหมายถึง ความตรงต่อข้อกำหนดเฉพาะ ในกรณีที่อุปทานของผลิตภัณฑ์มีมากกว่าอุปสงค์ ตลาดอยู่ในสภาวะของการแข่งขัน คุณภาพจะหมายถึงความถึง ความตรงต่อ

ความต้องการของลูกค้า และในกรณีที่อุปทานของผลิตภัณฑ์มีมากกว่าอุปสงค์อย่างมาก ตลาดมีการแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์ ความหมายของคุณภาพ คือ ความตรงต่อความต้องการซ่อนเร้นของลูกค้า ซึ่งความต้องการซ่อนเร้นนี้ หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าต้องการแต่ไม่สามารถระบุได้ เนื่องจากยังไม่ได้อยู่ในสถานการณ์ของการใช้งานผลิตภัณฑ์หรือบริการ

Subagyo (2002, p. 33) ได้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพของสายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ ได้สรุปว่า คุณภาพ หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า พร้อมกันนั้นก็ตรงตามข้อกำหนดของมาตรฐานอุตสาหกรรมด้วย

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) กำหนดความหมาย คุณภาพ ไว้ว่า ระดับซึ่งระบบหนึ่งระบบใดเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ด้วยความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา และตอบสนองต่อความต้องการตามที่ได้กำหนดไว้ หรือให้ผลตามที่ต้องการ (IATA, 2014, p. 74)

ขณะที่ องค์การอุตุนิยมวิทยาโลก ร่วมกับองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ซึ่งให้เห็นว่า แต่ละบุคคลหรือองค์การให้นิยามคำว่า คุณภาพ แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความเข้าใจ มุมมอง และความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือองค์การ อย่างไรก็ตาม จากความหมายทั้งหมดมีจุดร่วมกันอย่างหนึ่งคือ ลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งตอบสนองอย่างพึงใจต่อการใช้งานและต่อความต้องการที่กำหนดไว้ ในมุมมองของการให้บริการข่าวกาศเพื่อการขนส่งทางอากาศ คำว่า คุณภาพ ยังสื่อความถึง การปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาในระดับสูง ความไว้วางใจได้ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมการบินที่กำหนดเฉพาะไว้ (WTO and ICAO, 2014, p. 3)

องค์การอุตุนิยมวิทยาโลก ร่วมกับองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (2014, p. 4) อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถติดตามและวัดผลได้ โดยพิจารณาที่ลักษณะดังนี้ คือ ระดับในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ ระดับการหามาใช้งาน ระดับความสามารถในการใช้งาน และระดับของความทนทาน ส่วนคุณภาพในการบริการสามารถวัดได้จาก ระดับในการเข้าถึงบริการ ระดับของความถูกต้องของบริการ เวลาในการรอ และเวลาในการส่งมอบบริการ

จากการศึกษาความหมายของ “คุณภาพ” ตามที่ผู้เชี่ยวชาญและองค์กรระดับสากลทั้งหลายได้กล่าวมาข้างต้นนั้น พบความสอดคล้องของความหมายที่ตรงกันมากที่สุดอยู่ 2 ประเด็นคือ ลักษณะซึ่งตรงตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการหรือคาดหวังไว้ และลักษณะซึ่งเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า “คุณภาพ” หมายถึง ลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งตรงตามข้อกำหนดที่ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตต้องการ หรือคาดหวังไว้ หรือแสดง

นับถึงไว้ และเป็นลักษณะซึ่งเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างพึงใจ พร้อมทั้งตรงตามข้อกำหนดของมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโดยรวมนั้นต้องมีความคงเส้นคงวาอย่างต่อเนื่อง และสามารถวัดผลได้

2.1.2 ประวัติและพัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ ประวัติของการบริหารงานคุณภาพเริ่มมาตั้งแต่ยุคก่อนอารยธรรม ความอยู่รอดของเผ่าพันธุ์มนุษย์นั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของเครื่องมือหรืออาวุธที่ทำมาจากหินหรือกระดูก ซึ่งต่อมามีการนำทองแดงและเหล็กมาใช้ทำเครื่องมือ ภูมิปัญญาเกี่ยวกับวิธีการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ย่อมมีคุณภาพ ถูกส่งต่อสืบทอดกันมารุ่นสู่รุ่น ความชำนาญในการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้พัฒนาขึ้นควบคู่กับการเกิดอารยธรรมของมนุษยชาติ ในยุคแรกของอารยธรรมที่ได้มีการบันทึกไว้ปรากฏรายชื่อช่างฝีมือผู้เชี่ยวชาญในการทอผ้า การผลิตด้วยเซรามิก ผลิตภัณฑ์จากโลหะ และงานฝีมืออื่นอีกมากมาย (Sower, 2010, p. 4)

เมื่อมาถึงยุคอารยธรรมโบราณซึ่งเป็นยุคของช่างฝีมือ สินค้าผลิตภัณฑ์ถูกผลิตโดยช่างฝีมือในครัวเรือน ช่างฝีมือผู้ชำนาญการจะถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับลูกศิษย์ ซึ่งต้องฝึกงานภายใต้การดูแลของช่างฝีมือผู้ชำนาญการเป็นเวลาหลายปี ผู้ชำนาญการจะคอยตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนนำไปขายให้ผู้บริโภค การซื้อขายแลกเปลี่ยนกระทำกันภายในชุมชนหรือในพื้นที่ท้องถิ่นของช่างฝีมือผู้ผลิตสินค้า ช่างฝีมือผู้เป็นเจ้าของกิจการรับทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้โดยตรง จึงสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความพึงพอใจและเหมาะต่อการใช้งานของผู้บริโภค ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพถือเป็นเรื่องสำคัญในยุคนี้ เนื่องจากสามารถป้องกันไม่ให้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานออกไปถึงมือผู้บริโภค ซึ่งจะเกิดการบอกต่อกันเป็นการกระจายข่าวทำลายชื่อเสียงของช่างฝีมือผู้นั้นได้ (Stolzer, Halford & Goglia, 2008, pp. 63-64)

ในช่วงปลายของคริสต์ศตวรรษที่ 13 ถึงช่วงต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 19 ช่างฝีมือในทวีปยุโรปยังได้จัดตั้งสมาคมต่าง ๆ ขึ้น เรียกว่า Guilds เพื่อวางกฎเกณฑ์สำหรับตรวจสอบคุณภาพสินค้าอย่างเคร่งครัด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อตรวจสอบ และบังคับใช้กฎเกณฑ์ดังกล่าว มีการประทับสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายให้กับชิ้นงานที่มีค่า หิน ช่างฝีมือเองก็นิยมใส่เครื่องหมายลงบนชิ้นงานที่ตนผลิตเองด้วย โดยในช่วงแรกมีจุดประสงค์เพื่อให้สามารถสืบหาแหล่งที่มาของสินค้าได้เมื่อพบข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ต่อมาเครื่องหมายเหล่านี้กลายเป็นตรารับรองของสมาคมหรือเครื่องหมายการค้าเฉพาะของช่างฝีมือ เพื่อแสดงความน่าเชื่อถือของแหล่งผลิตหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทั้งหมดดังกล่าวนี้ทำให้เกิดรูปแบบของการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการซื้อขายแลกเปลี่ยน ซึ่งถือเป็นวิถีปฏิบัติเรื่อยมา กระทั่งถึงยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 (ASQ.org, www, 2016b)

เมื่อทวีปยุโรปเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม รูปแบบการผลิตได้พัฒนาเป็นแบบระบบโรงงาน ช่างฝีมือลูกศิษย์ตามครัวเรือนกลายเป็นคนงานในโรงงาน ผู้ชำนาญการเจ้าของงานฝีมือ

กลายเป็นผู้ควบคุมงาน ในยุคนี้คุณภาพขึ้นอยู่กับทักษะของพนักงานกับการตรวจสอบของผู้ชำนาญการ ซึ่งมีหน้าที่คอยตรวจหาผลิตภัณฑ์ที่บกพร่อง เพื่อนำกลับไปแก้ไขหรือทำลาย

ต่อมา เมื่อแนวความคิดในการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้แพร่สู่ประเทศสหรัฐอเมริกา Frederick W. Taylor ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ในช่วงปลายของคริสต์ศตวรรษที่ 19 ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยไม่เพิ่มจำนวนคนงาน ทำให้ยอดการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมาก แต่กลับส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จึงมีการจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบคุณภาพในโรงงานต่าง ๆ เพื่อตรวจหาข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์จากฝ่ายผลิตก่อนส่งต่อไปยังลูกค้า ผลที่ได้กลายเป็นการจับผิดมากกว่าการหาสาเหตุของปัญหา

กระทั่งในปี ค.ศ. 1924 Walter A. Shewhart ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องแผนภูมิการควบคุมกระบวนการผลิตโดยอาศัยสถิติ ซึ่งถือเป็นการเริ่มต้นยุคของการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical quality control; SQC) ซึ่ง ASQ (www, 2016d) อธิบายเพิ่มเติมว่า Shewhart นำหลักการของ “กระบวนการ” เข้ามาสู่การดำเนินงานด้านคุณภาพ กระบวนการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมซึ่งเริ่มจากสิ่งนำเข้า (Input) แล้วเพิ่มคุณค่าเข้าไปเพื่อให้ออกมาเป็นสิ่งนำออก (Output) และทำให้ค่าว่าคุณภาพไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จออกมา แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ผลิตผลิตภัณฑ์นั้นด้วย Shewhart ค้นพบว่า กระบวนการของอุตสาหกรรมผลิตเกี่ยวข้องกับข้อมูลตัวเลข เช่น ในการตัดโลหะให้เป็นแผ่นต้องมีกรวดที่แม่นยำ ทั้งความกว้าง ความยาว ความหนา ข้อมูลตัวเลขเหล่านี้ต้องนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคด้านสถิติ เพื่อดูว่ากระบวนการผลิตมีความแน่นอนและอยู่ในการควบคุมหรือไม่ ภายหลังจาก W. Edward Deming ได้นำหลักการควบคุมคุณภาพเชิงสถิตินี้ไปใช้ และได้กลายเป็นผู้นำในการพัฒนาด้านคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น และประเทศสหรัฐอเมริกา (Chandrupatla, 2009, pp. 2-3)

ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ระหว่างปี ค.ศ. 1939-1945 หลังจากที่ประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศเข้าร่วมกับฝ่ายพันธมิตรในเดือนธันวาคม ค.ศ. 1941 ความต้องการเครื่องอุปโภคและอาวุธยุทโธปกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างมาก การผลิตสินค้าส่งให้กองทัพถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก กองทัพมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องอุปโภค และอาวุธยุทโธปกรณ์ที่ได้รับว่าตรงตามคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด เมื่อมีสิ่งของที่ต้องตรวจสอบมากมาย แต่มีจำนวนผู้ตรวจสอบไม่เพียงพอ กองทัพจึงใช้วิธีการสุ่มตรวจโดยได้รับความช่วยเหลือจากบริษัท Bell laboratories ในการจัดทำมาตรฐานตารางการสุ่มตรวจ (Stolzer, Halford & Goglia, 2008, p. 65)

ASQ (www, 2016c) เพิ่มเติมว่า ในช่วงนี้กองทัพอเมริกันให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical quality control) ตามแนวคิดของ Shewhart แก่โรงงานคู่ค้าต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพ อย่างไรก็ตามโรงงานต่าง ๆ

กลับไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้เท่ากับการมุ่งผลิตผลิตภัณฑ์ให้เสร็จตามเวลาที่กองทัพกำหนด เมื่อสงครามสิ้นสุดลงและคำสั่งซื้อจากกองทัพหยุดลง การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติในโรงงานต่าง ๆ ก็จบลงด้วยเช่นกัน

ในเวลาต่อมา หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลงในปี ค.ศ. 1945 เกิดภาวะความต้องการเครื่องอุปโภคของพลเรือนมีมากเกินกว่าที่โรงงานจะผลิตสินค้าได้ทัน โรงงานต่าง ๆ จึงเร่งการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการนี้และเพื่อเอาชนะคู่แข่ง โดยไม่สนใจคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกาต้องเผชิญภาวะถดถอยทางคุณภาพของสินค้าอุตสาหกรรมที่ผลิตในประเทศนานหลายทศวรรษ ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นผู้พ่ายแพ้สงคราม กลับมีพัฒนาการด้านคุณภาพด้วยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ W. Edward Deming และ Joseph Juran กระทั่งในปี ค.ศ. 1970 สินค้าของประเทศญี่ปุ่นสามารถไปตีตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกาได้สำเร็จ ผู้ประกอบธุรกิจในสหรัฐอเมริกาจึงหันกลับมาพิจารณาความสำคัญของคุณภาพอีกครั้ง Deming และกูรูด้านคุณภาพท่านอื่น ๆ ถูกเรียกตัวกลับมาช่วยนำประเทศให้พ้นวิกฤตด้านคุณภาพ ในช่วงเวลานี้มีแนวคิดในการจัดการด้านคุณภาพเกิดขึ้นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมาก นั่นคือ การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ Total quality management (Stolzer, Halford & Goglia, 2008, p. 65)

เมื่อเริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความก้าวหน้าของการบริหารงานคุณภาพเติบโตอย่างเต็มที่ และได้ขยายจากอุตสาหกรรมการผลิตไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมงานบริการ การดูแลสุขภาพ การศึกษา และหน่วยงานราชการต่างๆ ทั้งนี้อาศัยพื้นฐานแนวคิดของ Deming Juran และผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่นในยุคแรกหลายท่านเป็นสำคัญ จึงเกิดระบบการบริหารงานคุณภาพรูปแบบใหม่ที่หลากหลายขึ้น (ASQ.org, www, 2016a) อาทิ เช่น

- ชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO9000 ขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน
- โปรแกรมการบริหารงานคุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ - บัลดริจ และรางวัลรับรองคุณภาพแห่งชาติ - มัลคอม บัลดริจ (Baldrige performance excellence program and Malcolm Baldrige National Quality Award; MBNQA) ของรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักการบริหารงาน Six sigma เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดยกลุ่มวิศวกรของบริษัท โมโตโรล่า ซึ่งต่อมาบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการลดความผิดพลาดของตัวชิ้นงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานที่มีความสามารถ

Subagyo (2002, pp. 28-29) ยกตัวอย่างรูปแบบอื่น ๆ ของระบบการบริหารงานคุณภาพเพิ่มเติมดังนี้

- เกณฑ์มาตรฐานรางวัลเดมมิ่งไพร์ซ (Deming prize) ซึ่งกำหนดขึ้นในปี ค.ศ. 1951 โดยสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (Japanese scientists and engineers; JUSE) เพื่อเป็นที่ระลึกแก่ศาสตราจารย์ Deming ผู้จุดประกายความคิดด้านคุณภาพให้ญี่ปุ่นสามารถฟื้นฟูประเทศจนเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจ

- มาตรฐานการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศ EFQM excellence model ของกองทุนเพื่อการบริหารงานคุณภาพแห่งสหภาพยุโรป (The European foundation for quality management; EFQM)

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2557, หน้า 9-12) อธิบายถึงประวัติของการบริหารงานคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

- 1) ยุคเน้นการตรวจสอบ จุดเริ่มต้นของการบริหารงานคุณภาพมาจากการตรวจสอบ (Inspection) ในยุคที่ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) แพร่หลาย กระบวนการผลิตในโรงงานถูกแบ่งออกเป็นงานส่วนย่อย ๆ ผลเสียคือ ทักษะฝีมือของผู้ปฏิบัติงานลดลง เนื่องจากทำเฉพาะงานส่วนเล็ก ๆ ส่วนเดียว การตรวจสอบกระทำโดยผู้ชำนาญการเมื่อชิ้นงานถูกผลิตเสร็จแล้ว ไม่มีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรหรือกระบวนการผลิตว่ามีจุดบกพร่องหรือไม่

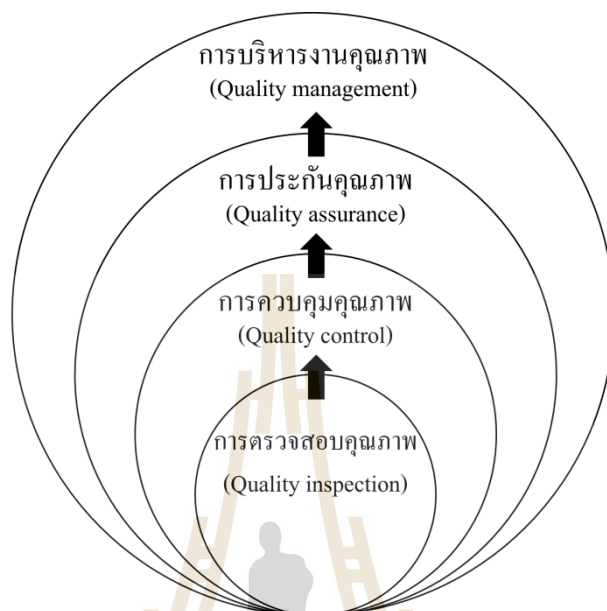
- 2) ยุคการควบคุมคุณภาพ เริ่มมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการผลิตและข้อบกพร่องของชิ้นงาน บันทึกเป็นสถิติในการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น มีการใช้สถิติในการสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า โดยตรวจสอบกระบวนการผลิตด้วย

- 3) ยุคการประกันคุณภาพ ให้ความสำคัญกับ “ระบบ” (System) ซึ่งทุกคนในองค์กรรวมทั้งฝ่ายบริหารต้องตระหนักในเรื่องคุณภาพ ฝ่ายบริหารต้องให้หลักประกันว่ากระบวนการผลิต และระบบต่าง ๆ ขององค์กรต้องมีคุณภาพ สามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการตรงตามข้อกำหนดของลูกค้าได้

- 4) ยุคการจัดการคุณภาพโดยรวม ทุกคนในองค์กรมีพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติงานทุกกิจกรรมอย่างถูกต้อง มุ่งเน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และความยืดหยุ่นของธุรกิจในภาพรวม

โดยสรุป แนวคิดด้านการบริหารงานคุณภาพมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ นั่นคือ การตรวจสอบคุณภาพ (Quality inspection) การควบคุมคุณภาพ

(Quality control) การประกันคุณภาพ (Quality assurance) และการบริหารงานคุณภาพ (Quality management) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าพัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพเริ่มต้นจากการตรวจสอบคุณภาพ (Quality inspection) ตั้งแต่ยุคกลางของยุโรปผ่านมาถึงยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งผลิตภัณฑ์ชิ้นงานต่าง ๆ ถูกผลิตขึ้น โดยช่างฝีมือ และเป็นการผลิตชิ้นงานจำนวนไม่มาก มีการซื้อขายโดยตรงหรือไม่ซับซ้อน จึงมีการตรวจสอบชิ้นงานทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จสิ้น หากพบข้อบกพร่องหรือตำหนิในชิ้นงานก็จะแยกไว้ไม่ให้ถูกส่งมอบถึงมือลูกค้าหรือผู้บริโภค ทั้งนี้เพื่อคงไว้ซึ่งชื่อเสียงของช่างฝีมือ การตรวจสอบคุณภาพใช้กับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จสิ้นแล้ว หรือกระบวนการที่ดำเนินไปจนเสร็จสิ้นแล้ว แม้ผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องจะถูกคัดแยก ทำลาย หรือนำกลับไปแก้ไข แต่ต้นทุนการผลิตได้สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ถือเป็นกรณีแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นแล้ว

การควบคุมคุณภาพ (Quality control) เกิดขึ้นในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม เนื่องจากมีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากในระบบโรงงาน จึงเริ่มมีการควบคุมคุณภาพโดยใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อหาค่าผันแปรของความผิดพลาดในกระบวนการการผลิต และเพื่อสุ่มตรวจสอบผลิตภัณฑ์ว่าตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เนื่องจากการผลิตแต่ละครั้งมีผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ซึ่งเกินกว่าความสามารถที่จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ได้ครบทุกชิ้น

การประกันคุณภาพ (Quality assurance) ถูกคิดค้นขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งอุตสาหกรรมการผลิตเกิดขึ้นมากมายในหลายพื้นที่ ผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มีมาตรฐานคงที่ จึงมีการระบุข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการที่ละเอียดชัดเจนขึ้น และเกิดการกำหนดมาตรฐานกลางขึ้น สำหรับควบคุมกิจกรรมในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบเพื่อเป็นการประกันว่าผลิตภัณฑ์ที่ออกมาในขั้นสุดท้าย จะได้คุณภาพตรงตามข้อกำหนด จากแนวคิดที่ว่าคุณภาพเกิดจากกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประกันคุณภาพทำให้จำนวนชิ้นงานที่มีข้อบกพร่องลดลง จึงถือเป็นวิธีการป้องกันก่อนที่จะมีความเสียหายเกิดขึ้น ซึ่งการตรวจสอบคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพเป็นองค์ประกอบย่อยในการประกันคุณภาพ

การบริหารงานคุณภาพ (Quality management) ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นยุคที่อุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจการค้าแข่งขันกันอย่างมาก ผู้ผลิตพยายามลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพของสินค้า เพื่อช่วงชิงความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารงานคุณภาพประกอบด้วยกิจกรรม ตั้งแต่การวางนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน การวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการควบคุม การประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการจัดองค์การโดยมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง บวกกับความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับชั้นทั่วทั้งองค์กร มีการวางระเบียบวิธีปฏิบัติของกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นระบบ และยังคงให้ความสำคัญกับการสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้ การตรวจสอบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการประกันคุณภาพ กลายเป็นกระบวนการย่อยของการบริหารงานคุณภาพนี้ด้วย การบริหารงานคุณภาพช่วยให้จำนวนชิ้นงานที่มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นน้อยลง ในขั้นตอนสุดท้าย ถือเป็นวิธีการป้องกันก่อนจะเกิดการสูญเสีย ทำให้ต้นทุนลดลง ราคาสินค้าถูกลง และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

2.1.3 ความหมายของการบริหารงานคุณภาพ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (อ้างถึงใน ประภัทร ทองสว่าง, 2555, หน้า 2) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality management system) พัฒนาการมาจากระบบการประกันคุณภาพ (Quality assurance system) เกิดขึ้นในทศวรรษ 1970 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านคุณภาพ ทำให้ระบบการบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้าได้ พร้อมกันนี้ยังทำให้เกิดการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) ได้อธิบายความแตกต่างของการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และระบบการบริหารงานคุณภาพไว้ว่า การควบคุมคุณภาพ

เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคุณภาพ มุ่งเน้นไปที่การทำให้บรรลุข้อกำหนดด้านคุณภาพ การประกันคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคุณภาพ มุ่งเน้นไปที่การให้ความมั่นใจว่า ข้อกำหนดด้านคุณภาพได้ถูกทำให้บรรลุ ในขณะที่ ระบบการบริหารงานคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกัน เพื่อบังคับการและควบคุมองค์การในเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณภาพ (ISO, 2005, pp. 7 & 9)

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้แจกแจงความหมายของการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และระบบการบริหารงานคุณภาพไว้เช่นกัน (IATA, 2014, p. GLO74) ดังนี้

การควบคุมคุณภาพ คือ การตรวจสอบคุณภาพ (audit) การตรวจสอบ หรือการทดสอบผลที่ได้จากกระบวนการ นั่นคือ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ การปฏิบัติงาน เพื่อยืนยันว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการดำเนินงาน และ/หรือมาตรฐานด้านคุณภาพ

การประกันคุณภาพ คือ กระบวนการตรวจสอบคุณภาพระบบการบริหารงานและหน่วยการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการและเป็นกิจจะลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า

- เป็นไปตามข้อกำหนดภายในองค์กรและข้อกำหนดทางกฎหมาย
- ตอบสนองต่อความต้องการตามที่มีระบุไว้
- สามารถเห็นถึงสถานะหรือจุดบกพร่องอันไม่พึงประสงค์ และต้องการการแก้ไขปรับปรุง
- สามารถทราบจุดที่ก่อให้เกิดภัยอันตราย

ระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ กลุ่มกิจกรรมทั้งหลายขององค์กร อันรวมถึง การวางแผน นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ กระบวนการ ทรัพยากร ความรับผิดชอบ และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งได้รับการบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหมดตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดด้านกฎหมาย

Sower (2010, p. 20) อธิบายความหมายของการควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารงานคุณภาพ ไว้ดังนี้

ความมุ่งเน้นของการควบคุมคุณภาพแคบกว่าการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพให้ความสำคัญกับกระบวนการการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดปัญหาที่อาจนำไปสู่ข้อบกพร่อง

การประกันคุณภาพ เป็นแนวคิดที่กว้างขึ้น โดยให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพทั้งหมดขององค์กร ตลอดถึงผู้จัดหา/ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผู้บริหารโกลด์คำดับสุดท้ายด้วยการประกันคุณภาพจึงหมายถึงรวมถึง กิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีคุณภาพอย่างเหมาะสม

การบริหารงานคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานทั้งหมดทั้งมวล ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ทัศนคติต่อคุณภาพและความสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพ ซึ่งรวมการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพเข้าไว้ด้วย

องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ร่วมกับองค์การอูนิยิมวิทยาโลก ได้ให้ความหมายของ ระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยอิงตามคำจำกัดความที่ให้ไว้ในเอกสาร ISO 9000: 2005 ขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) โดยได้อธิบายถึงองค์ประกอบเพิ่มเติมขึ้นในตอนท้ายของคำจำกัดความ มีความว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ ระบบการจัดการที่บังคับการและควบคุมองค์การในเรื่องคุณภาพ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้ การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์การ การวางแผนด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ (ICAO, 2010d, pp. 2-3)

Subagyo (2002, p. 56) ได้นิยาม การบริหารงานคุณภาพ ไว้ว่า การบริหารจัดการ กระบวนการ โดยการใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าและข้อกำหนดตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม ทั้งนี้จำเป็นต้องบริหารจัดการปัจจัยอันมีนัยยะต่อความสำเร็จที่มีในองค์การด้วย

อนุศักดิ์ จีนไพศาล (2558, หน้า 206) ระบุว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพ เป็นชนิดหนึ่งของระบบบริหารที่มีอยู่หลากหลายชนิด เช่น ระบบการบริหารการเงิน ระบบการบริหารความปลอดภัย ระบบการบริหารสภาพแวดล้อม เป็นต้น ระบบการบริหารงานคุณภาพ หรือระบบคุณภาพ คือ ระบบซึ่งองค์การใช้เพื่อบริหารจัดการคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ โดยเป็นการรวมกลุ่มของส่วนประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ ความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการดำเนินการบริหารงานคุณภาพโดยรวม ส่วนประกอบเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีผลกระทบต่อกันในระบบ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนประกอบต่าง ๆ จะมีความสำคัญต่อส่วนประกอบเหล่านั้น

สรุปความหมายของ ระบบการบริหารงานคุณภาพได้ว่า หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่บังคับการและควบคุมองค์การในเรื่องคุณภาพ โดยทั่วไปประกอบด้วยกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้ การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การ การควบคุมเอกสาร การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์การ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือการบริการ การตรวจสอบภายในหรือการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหมดตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า ข้อกำหนดตามมาตรฐานอุตสาหกรรม และข้อกำหนด

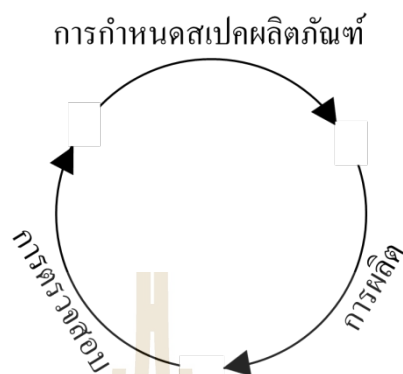
ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ การควบคุมคุณภาพ อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคุณภาพ หมายถึง การตรวจสอบผลที่ได้จากกระบวนการ ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือผลการปฏิบัติงาน เพื่อยืนยันว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า ส่วนการประกันคุณภาพ อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคุณภาพ หมายถึง กระบวนการ ตรวจสอบคุณภาพระบบการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อกำหนดของลูกค้า ข้อกำหนดภายในองค์กร และข้อกำหนดภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้ถูกทำให้บรรลุ รวมทั้งทำให้เห็นถึง จุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพ มีผู้เชี่ยวชาญหลาย ท่านได้วางรากฐานและมีอิทธิพลต่อแนวคิดด้านการบริหารงานคุณภาพ ดังต่อไปนี้

1) Walter A. Shewhart สมาคมอเมริกันเพื่อคุณภาพ หรือ ASQ (www, 2016d) ยกย่อง Shewhart ให้เป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพโดยหลักสถิติ และ Sower (2010, pp. 11-12) กล่าวว่า Shewhart เป็นที่รู้จักในฐานะผู้วางรากฐานให้กับการพัฒนาคุณภาพในยุคสมัยใหม่ และ ยังเป็นผู้คิดค้นเครื่องมือสำหรับการควบคุมคุณภาพโดยหลักสถิติขึ้นมา ที่ชื่อว่า แผนภูมิควบคุม กระบวนการเชิงสถิติ (Statistical process control chart) เนื่องจากเชื่อว่าการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวเลขตามหลักสถิติ ตลอดไปจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลนั้น สามารถช่วย ควบคุมประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตให้ดีขึ้นได้ Shewhart เสนอว่าจุดหลักของการดำเนินงาน ด้านคุณภาพ คือ การให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค และต่อทุกขั้นตอนในการผลิต นับตั้งแต่การได้มา ซึ่งวัตถุดิบ กรรมวิธีผลิต การตรวจสอบมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ Shewhart ยังสนับสนุนหลักการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Pyzdek and Keller (2013, p. 18) ระบุว่า Shewhart คิดค้นวงจรแสดงกิจกรรม ด้านคุณภาพภายในองค์กร ซึ่ง Moen and Norman (2010, pp. 24-25) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Shewhart นำขั้นตอนการเรียนรู้และการพัฒนาทฤษฎีใหม่ทางวิทยาศาสตร์ นั่นคือ การกำหนด สมมติฐาน การดำเนินการทดลอง และการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้มาประยุกต์เพื่อใช้สร้าง หลักการของวงจร ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนทั้งสามของวงจรนี้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสเปคผลิตภัณฑ์ (Specification) เสมือนการกำหนดสมมติฐาน 2) การผลิต (Production) เสมือนการดำเนินการทดลอง และ 3) การตรวจสอบคุณภาพ (Inspection) เสมือนการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ Shewhart ต้องการให้เห็นว่า ขั้นตอนการกำหนด สเปคผลิตภัณฑ์-การผลิต-การตรวจสอบคุณภาพ เกี่ยวข้องกันตามลำดับเป็นวงจร กล่าวคือ ข้อมูล ในการกำหนดสเปคผลิตภัณฑ์ไม่สามารถทำได้หากไม่มีข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพ และ ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพจะไม่มีหากยังไม่เกิดการผลิต เป็นต้น วงจรนี้ต่อมาได้กลายเป็น ต้นแบบให้ Deming และผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพในญี่ปุ่นนำไปพัฒนาต่อยอด กระทั่งเกิดเป็น

วงจร PDCA (PDCA cycle) หรือที่รู้จักกันในชื่อ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นหลักแนวคิดสำคัญของการบริหารงานคุณภาพจวบจนปัจจุบัน



ภาพที่ 2.2 วงจรแสดงกิจกรรมด้านคุณภาพภายในองค์กรของ Shewhart

2) W. Edwards Deming ผู้เชี่ยวชาญท่านนี้จบการศึกษาปริญญาเอกสาขาฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ และเคยร่วมงานกับ Shewhart ซึ่ง Deming เป็นผู้เผยแพร่หลักการด้านการควบคุมคุณภาพให้แก่ประเทศญี่ปุ่นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กระทั่งคนญี่ปุ่นเชิดชูเกียรติให้เป็นปรมาจารย์แห่งคุณภาพ และมีการก่อตั้งรางวัลเดมมิ่งไพร์ซ (Deming Prize) เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานคุณภาพ หลักการของ Deming เน้นความสำคัญไปที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมีปณิธานแน่วแน่ในการปรับปรุงคุณภาพ เปิดรับปรัชญาการบริหารงานใหม่ ๆ และใช้ความเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและระบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการออกแบบ การสำรวจตลาด และการใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการผลิตมีความแน่นอนและพยากรณ์ได้ Deming เชื่อว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพได้ด้วยกระบวนการที่มีคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น นั่นคือ ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ หรือการฝึกอบรม เป็นต้น ฉะนั้นการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการในขั้นสุดท้ายเพียงลำพังไม่สามารถสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นได้ และเป้าหมายของการตรวจสอบควรจะเป็นเพื่อช่วยคนและเครื่องจักรให้ทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่การจับผิดเพื่อลงโทษ (อาภาวโณ, 2556)

อาภาวโณ (2556) อธิบายแนวคิดและมุมมองของ Deming ว่า องค์กรต้องสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร เพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน และช่องว่างระหว่างฝ่ายงานแผนกต่าง ๆ ด้วย องค์กรต้องลงทุนด้านการฝึกอบรมพนักงาน และผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเอง ยกเลิกการกระตุ้น และประเมินผลการทำงานด้วยระบบการกำหนดโควตา หรือคู่มือตัวเลขเป็นเป้าหมาย ขจัดความกลัวเรื่องการทำไม่ได้ตามยอดขาย ยกเลิกการให้รางวัล แต่สร้าง

ความไว้วางใจ และพยายามทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมศักยภาพของคณะทำงาน ไม่นั่นผลประโยชน์หรือประโยชน์ส่วนตน ไม่แข่งขันกันเอง หรือทำลายการทำงานเป็นหมู่คณะ นอกจากนี้ องค์การควรรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จัดการหรือซัพพลายเออร์ สร้างความจงรักภักดีต่อกันด้วยการใช้ผู้จัดการเพียงรายเดียว ไม่พิจารณาผู้จัดการที่เสนอราคาถูก แต่พิจารณาถึงคุณภาพที่เสนอให้เป็นสิ่งสำคัญ ส่งเสริมความรู้และความช่วยเหลือแก่ผู้จัดการ ทำให้สามารถผลิตวัตถุดิบได้ในปริมาณมาก ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง นอกจากนี้ยังแนะนำให้สร้างความร่วมมือกับคู่แข่ง เช่น การร่วมมือกันทำวิจัย

Deming (2000, pp. 20-22) นำเสนอหลัก 14 ข้อในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ องค์การในภาคการผลิตหรือภาคการบริการ และสามารถนำไปใช้ในแผนกย่อยในองค์การได้ด้วย หลัก 14 ข้อ มีดังนี้

1) สร้างเจตนาที่มั่นคงให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย โดยตั้งเป้าหมายให้สามารถแข่งขันและอยู่ในธุรกิจได้ รวมถึงทำให้เกิดการสร้างงาน

2) เปิดรับปรัชญาความรู้ใหม่ ๆ ตอนนี้เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ จงตั้งขึ้นสู้กับความท้าทาย ให้เรียนรู้ถึงความรับผิดชอบของตน และใช้ความเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) ยุติการพึ่งพาเพียงแค่การตรวจสอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ ลดการตรวจสอบมากมายที่ไม่จำเป็น แต่ให้ใส่คุณภาพให้ผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการผลิต

4) ยกเลิกการประกวดราคาโดยตัดสินจากตัวเลขราคา แต่ให้ลดต้นทุน และใช้ผู้จัดการเพียงเจ้าเดียวต่อสินค้าหนึ่งรายการ สร้างความผูกพันระยะยาว เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและความไว้วางใจต่อกัน

5) ปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง และไม่หยุดยั้ง เพื่อพัฒนาคุณภาพและผลิตผล รวมทั้งทำให้ต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง

6) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม

7) ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ เป้าประสงค์ของการควบคุมดูแล คือ การช่วยให้บุคลากร เครื่องจักร และอุปกรณ์เครื่องมือทำงานได้ดีขึ้น การควบคุมดูแลผู้บริหารและพนักงานภาคการผลิตแบบเดิม ๆ จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง

8) สละทิ้งความกลัว ทุกคนกล้าทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพให้กับองค์การ

9) ทำลายกำแพงที่กีดขวางการทำงานระหว่างฝ่ายงานแต่ละฝ่าย บุคลากรในฝ่ายวิจัย ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายขาย และฝ่ายผลิตต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้มองเห็น

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการผลิตล่วงหน้าได้ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อใช้งานผลิตภัณฑ์หรือการบริการ

10) ยกเลิกการใช้คติพจน์ คำขวัญ การเคี้ยวเช้ญ และการตั้งเป้าหมายให้กับพนักงานปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาดและเพิ่มผลผลิต การเคี้ยวเช้ญดังกล่าวกลับสร้างความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ เนื่องจากสาเหตุใหญ่ที่ทำให้เกิดคุณภาพต่ำและผลผลิตต่ำอยู่ที่ระบบงานซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจของพนักงานเหล่านั้น

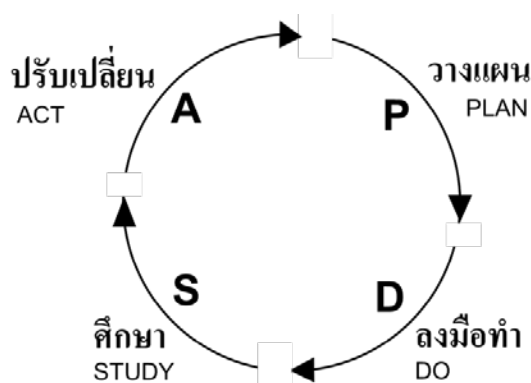
11) ยุติระบบการตั้งมาตรฐานการทำงาน หรือระบบโควตา สำหรับการปฏิบัติงานภาคผลิตในโรงงาน ให้แทนที่ด้วยการสร้างภาวะผู้นำ และยุติการบริหารงานโดยการตั้งวัตถุประสงค์ ยุติการตั้งเป้าหมายเป็นตัวเลข และบริหารงานโดยคุณแต่ตัวเลข ให้แทนที่ด้วยการสร้างภาวะผู้นำ

12) ขจัดอุปสรรค ซึ่งคอยลดทอนสิทธิแห่งความภาคภูมิใจในการทำงานของพนักงาน นั่นคือ เปลี่ยนให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบควบคุมดูแลเรื่องคุณภาพ ไม่ใช่ผู้แต่ตัวเลข และขจัดอุปสรรค ซึ่งคอยลดทอนสิทธิแห่งความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากรในฝ่ายบริหารและฝ่ายวิศวกรรม กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การยกเลิกการให้คะแนน การประเมินผล หรือการวัดความดีความชอบประจำปี รวมทั้งยกเลิกการบริหารงานตามวัตถุประสงค์

13) ส่งเสริมให้มีแผนการศึกษาและการพัฒนาตนเองที่ทรงพลัง

14) ผลักดันให้ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสำเร็จผล การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

Moen and Norman (2010, pp. 24-27) ซึ่งแจ้งว่า Deming ได้คิดค้นหลักการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า วงจร PDSA หรือที่รู้จักกันในชื่อ วงจรชีวฮาร์ต เนื่องจากเป็นการพัฒนาต่อยอดมาจากวงจรแสดงกิจกรรมด้านคุณภาพภายในองค์กรของ Shewhart ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 วงจรชีวฮาร์ต หรือวงจร PDSA ของ Deming

จากภาพที่ 2.3 อธิบายได้ว่า วงจรนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เริ่มจาก ขั้นตอน ที่หนึ่ง การวางแผน (Plan) คือ การตั้งสมมติฐานในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดแผนการทดสอบสมมติฐานนั้น ขั้นตอนที่สองคือ การลงมือทำ (Do) คือ การดำเนินการทดสอบตามแผน ขั้นตอนต่อมาคือ การศึกษา (Study) คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลจากการทดลอง ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำมาใช้ (Act) คือ การนำความรู้ใหม่ที่ได้จากการทดลองมาใช้ แล้วนำไปสู่ขั้นตอนการวางแผนอีกครั้ง เป็นวงจรต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด

3) Joseph M. Juran ผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารงานคุณภาพ และเป็นผู้ชำนาญการอีกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้เรื่องคุณภาพให้แก่ประเทศญี่ปุ่น Juran จบการศึกษาด้านวิศวกรรมไฟฟ้า และเคยร่วมงานกับ Shewhart เช่นกัน

Reid and Sanders (2011, p. 144) อธิบายถึงปรัชญาของ Juran ว่ามีส่วนคล้ายกับของ Deming แต่ต่างกันบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องของการนำไปใช้ในองค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องถึงขั้นปฏิรูปองค์กรตามแนวคิดของ Deming แต่สามารถออกแบบให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้แล้วได้ นอกจากนี้ Juran ให้คำนิยามของคุณภาพว่า ความเหมาะสมต่อการใช้งาน ซึ่งแตกต่างจากคำนิยามของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ที่เน้นเรื่องการตรงตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจาก Juran มองความสำคัญเรื่องความตั้งใจที่จะใช้งานของลูกค้า แทนที่จะไปเน้นที่ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์

Debbie (2004, p. 27) กล่าวว่า ความสำเร็จอีกเรื่องหนึ่งของ Juran ที่ได้รับการยกย่อง คือ การเพิ่มมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไปในการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งเดิมที่จะเน้นแต่เรื่องการควบคุมเชิงสถิติเพียงอย่างเดียว

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557, หน้า 55) กล่าวว่า Juran คิดค้นหลักการการบริหารงานคุณภาพที่ชื่อว่า ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (Quality trilogy) โดยจำลองมาจากกระบวนการบริหารการเงิน ซึ่งเป็นเรื่องคุ้นเคยสำหรับผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว ดังแสดงในภาพที่ 2.4 โดยอธิบายได้ว่า หลักการบริหารงานคุณภาพ “ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ” มีองค์ประกอบด้วยกัน 3 กระบวนการหลัก กระบวนการแรก คือ การวางแผนคุณภาพ (Quality planning) หมายถึง การระบุว่าใครคือลูกค้า ให้ความสำคัญทั้งลูกค้าภายใน อันหมายถึงพนักงานในกระบวนการอื่น ๆ ขององค์กรเอง และลูกค้าภายนอก การจัดกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะตามข้อกำหนด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งสองฝ่าย มากกว่าตอบสนองเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่สอง คือ การควบคุมคุณภาพ (Quality control) หมายถึง การใช้ระเบียบวิธีการควบคุมคุณภาพด้วยสถิติ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้ทราบถึงระดับความผันแปรจากมาตรฐาน อธิบายความแตกต่างของสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ กระบวนการที่สาม คือ การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) หมายถึง การกำหนดมาตรการแก้ไขข้อบกพร่องที่เป็น

จุดบกพร่องทั้ง และยืนยันความจำเป็นของการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมพนักงาน (Juran and Godfrey, 1999, pp. 2.5-2.6)



ภาพที่ 2.4 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (Quality trilogy) ของ Juran

4) Armand V. Feigenbaum ผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพองค์รวม (Total quality control) ซึ่งเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้รวบรวมความพยายามในการดำเนินงานคุณภาพ การธำรงรักษาคุณภาพ และการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าไว้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเต็มที่ โดยที่งานด้านการตลาด ด้านวิศวกรรม ด้านการผลิต และด้านการบริการต้องได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจในระดับสูงที่สุดด้วย (Feigenbaum, 1983, p. 6)

Reid and Sanders (2011, pp. 144-145) ขยายความแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพองค์รวมของ Feigenbaum ไว้ว่า แนวคิดนี้เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีปณิธานเดียวกัน คือ การปรับปรุงคุณภาพ ทุกคนเรียนรู้จากความสำเร็จของคนอื่น ๆ ในองค์กร แนวคิดนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้โดยชาวญี่ปุ่น ซึ่งรู้จักกันในชื่อ “การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” (Company-wide quality control)

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2557, p. 22) ระบุว่า Feigenbaum เป็นหนึ่งในกลุ่มบุคคลแรก ๆ ที่เสนอว่าลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ คุณภาพไม่ได้กำหนดโดยฝ่ายวิศวกรรมหรือฝ่ายการตลาดขององค์กรผู้ผลิต องค์กรจึงควรมีการประเมินวัดว่า ผลิตภัณฑ์หรือการบริการของตนบรรลุถึงระดับที่ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่

Feigenbaum (1956, pp. 93-101) นำเสนอเรื่องต้นทุนด้านคุณภาพ (Cost of quality) ขึ้นมาเป็นครั้งแรก โดยอธิบายว่าต้นทุนคุณภาพเป็นวิธีทางในการนับต้นทุนค่าใช้จ่ายของ

ความพยายามในการสร้างคุณภาพและข้อบกพร่องด้านคุณภาพ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) ต้นทุนในการป้องกัน (Prevention costs) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในความพยายามป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องเกิดขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายในการวางแผน การวางระบบงาน และการฝึกอบรม 2) ต้นทุนในการประเมินผล (Appraisal costs) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในความพยายามตรวจจับข้อบกพร่องผ่านการตรวจตรา ทดสอบ และการตรวจสอบ 3) ต้นทุนความล้มเหลวภายใน (Internal failure costs) อันมาจากความบกพร่องที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการขององค์กร ซึ่งเกิดค่าใช้จ่ายในการนำมาซ่อม ทำลายทิ้ง หรือผลิตขึ้นใหม่ และ 4) ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก (External failure costs) อันมาจากความบกพร่องที่พบโดยลูกค้า ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริการหลังการขาย หรือการกู้คืนชื่อเสียงขององค์กรที่เสียไป องค์กรควรลงทุนไปที่ต้นทุนในการป้องกันให้เหมาะสมเพียงพอ เพื่อให้ต้นทุนในการประเมินและต้นทุนความล้มเหลวลดลง

5) Philip B. Crosby ผู้ซึ่งสามารถอธิบายหลักการบริหารงานคุณภาพให้คนทั่วไปเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายขึ้น

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2557, หน้า 23) ชี้ให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดของ Crosby กับ Deming และ Feigenbaum ว่า Crosby ยกประเด็นเรื่องพฤติกรรมและวัฒนธรรมของมนุษย์ว่ามีผลต่อการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องสถิติหรือดัชนีตัวเลขตามแนวคิดของ Shewhart และ Feigenbaum แต่สิ่งที่เหมือนกันนั้น Subagy (2002, p. 26) ได้อธิบายไว้ว่า Crosby เห็นด้วยกับ Deming และ Juran ว่า การบริหารงานคุณภาพจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเริ่มจากผู้บริหารในระดับสูงสุด

Reid and Sanders (2011, p. 145) บรรยายว่า แนวคิดที่สร้างชื่อเสียงให้ Crosby ได้แก่ เรื่อง ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect) จึงทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น (Do it right the first time) และคุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is free)

Evans and Lindsay (2001, pp. 106-107) อธิบายแนวคิดเรื่อง Zero defect หรือการทำงาน โดยมีข้อบกพร่องเป็นศูนย์ของ Crosby ว่า มันไม่ใช่วิธีการสร้างแรงจูงใจ แต่เป็นการตั้งมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปได้ไม่ยากหากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนเลิกมีทัศนคติว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบ และการยอมให้มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นได้บ้างถือเป็นเรื่องปกติ ถ้าทุกคนทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มลงมือทำในขั้นตอนแรก (Do it right the first time) ถือเป็น การป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสียทั้งจากการทำใหม่ การทำลาย และการแก้ไขซ่อมแซม ซึ่งล้วนมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม หลักการนี้ขัดกับแนวคิดของ Deming ซึ่งไม่สนับสนุนให้มีการตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือการผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Bhatti, Anwar and Atiq (2014, pp. 61-65) ระบุว่า Crosby ได้แบ่งต้นทุนด้านคุณภาพออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ต้นทุนคุณภาพที่ดี หรือต้นทุนของการดำเนินการตามข้อกำหนด (Cost of good quality or cost of conformance) และ 2) ต้นทุนคุณภาพที่แย่ หรือต้นทุนของการไม่ดำเนินการตามข้อกำหนด (Cost of poor quality or cost of non-conformance) ซึ่งต้นทุนคุณภาพที่แย่ประกอบด้วย ต้นทุนจากความล้มเหลวภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Feigenbaum

Crosby (1988, pp. 109-110) อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อใดที่องค์กรจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินงาน ผู้บริหารมักมาลดเอาจากฝ่ายงานคุณภาพ ซึ่งแน่นอนว่ามันจะส่งผลเสียมากกว่าที่จะได้ประหยัดเงิน หากองค์กรมองเห็นความสำคัญของต้นทุนด้านคุณภาพ และลงทุนไปที่กระบวนการบริหารงานได้ถูกต้อง ก็จะเกิดผลดี และเกิดการกระตุ้นกระบวนการพัฒนาด้านคุณภาพ

คำอธิบายของ Crosby ต้องการจะสื่อว่า หากองค์กรลงทุนไปกับการบริหารงานคุณภาพ ผลในท้ายที่สุดองค์กรก็จะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ไม่มีข้อบกพร่องซึ่งจะนำไปสู่การสูญเสีย องค์กรจะได้ความพึงพอใจและความไว้วางใจจากลูกค้า ยอดขายและกำไรก็จะเพิ่มขึ้น เสมือนกับว่าได้เงินที่ลงทุนไปกับการบริหารงานคุณภาพกลับคืนมาทั้งหมด ซึ่งเป็นการอธิบายวลี “Quality is free” หรือ “คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย” ของเขานั่นเอง

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557, หน้า 166-169) กล่าวถึงบันได 14 ขั้น ซึ่ง Crosby เสนอให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้เป็นเครื่องมือในโปรแกรมการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดปณิธานของฝ่ายบริหาร
- 2) จัดตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงคุณภาพ
- 3) กำหนดเกณฑ์เพื่อวัดระดับคุณภาพ และจัดให้มีการวัดผลเป็นประจำ
- 4) ประเมินต้นทุนคุณภาพเพื่อลงทุนอย่างเหมาะสม
- 5) ให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้เรื่องคุณภาพ
- 6) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- 7) จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจสำหรับโปรแกรม “ข้อบกพร่องเป็นศูนย์”
- 8) ฝึกอบรมหัวหน้างานผู้ควบคุมดูแลให้เข้าใจวิธีดำเนินการด้านคุณภาพ
- 9) จัดให้มีวันแห่งความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect day)

10) สร้างวัฒนธรรมของการตั้งเป้าหมาย ให้พนักงานแต่ละคน ตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้ภายใน 20 วัน 60 วัน และ 90 วัน

11) ให้พนักงานระบุปัญหาหรืออุปสรรค ที่ขัดขวางพวกเขาในการทำงานโดยปราศจากความผิดพลาด และกำหนดแนวทางในการขจัดปัญหาเหล่านั้น

12) ยกย่องหรือให้รางวัลพนักงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

13) จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

14) ดำเนินการทั้ง 14 ขั้นตอนนี้ซ้ำต่อไปเรื่อย ๆ

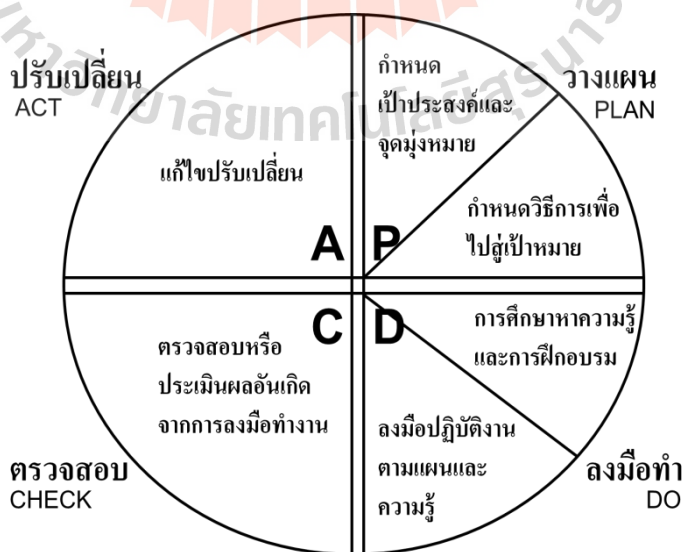
6) Kaoru Ishikawa ผู้ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้พัฒนาแนวคิดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide quality control) ในประเทศญี่ปุ่น (Sower, 2010, p. 18) แนวคิดที่เปลี่ยนให้ประเทศญี่ปุ่นมีชื่อเสียงเรื่องคุณภาพดีเลิศ จากที่เคยถูกพูดถึงว่าเป็นผู้ผลิตสินค้าคุณภาพต่ำ ต้นกำเนิดของแนวคิดนี้มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพองค์รวม (Total quality control; TQC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Feigenbaum แต่แนวคิดนี้ทำให้เกิดผลสำเร็จน่าประทับใจอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนกระทั่งออกมาเป็นระบบที่มีเอกลักษณ์ตามแบบฉบับของชาวญี่ปุ่น โดยเฉพาะ จากแนวคิดการควบคุมคุณภาพตามแบบฉบับของ Feigenbaum ที่คงประเด็นเรื่องการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งถ่ายทอดสืบเนื่องกันมา Ishikawa นำมาถอดความออกมาเป็น “การปฏิวัติทางความคิดในการบริหารงาน” หรือ “Thought revolution in management” โดยได้รับอิทธิพลทางความคิดจากผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชาวอเมริกันหลายท่าน คือ Shewhart Deming และ Juran แต่เพิ่มเติมบางส่วนที่มีความเป็นญี่ปุ่นโดยแท้เข้าไป (Pyzdek and Keller, 2013, p. 36)

การปฏิวัติทางความคิดในการบริหารงานเกิดจากการเปลี่ยนโฉมแนวคิด 6 ประการ ดังนี้ (Ishikawa, 1985, อ้างถึงใน Pyzdek and Keller, 2013, pp. 36-37)

- 1) คุณภาพต้องมาก่อน ไม่ใช่ผลกำไรระยะสั้น
- 2) ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนด ไม่ใช่องค์กรผู้ผลิต
- 3) งานที่เราส่งต่อให้บุคคลอื่นในองค์กร เพื่อดำเนินการในกระบวนการถัดไป บุคคลอื่นนั้น คือ ลูกค้ำของเรา
- 4) ใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลตัวเลขเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ใช้ระเบียบวิธีทางสถิติ ไม่ใช่ความคิดเห็น
- 5) เคารพความเป็นมนุษย์ของบุคลากร และใช้หลักการนี้เป็นปรัชญาในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- 6) ใช้การบริหารงานแบบเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายงาน เพื่อจัดตั้งคณะทำงานด้านการควบคุมคุณภาพเพื่อให้งานข้ามระหว่างฝ่ายงาน

Reid and Sanders (2011, p. 145) ระบุว่า Ishikawa เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพท่านแรกที่ทำให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน (Internal customer) ซึ่งหมายถึงเพื่อนร่วมงานที่เราส่งต่องานให้ในขั้นตอนการผลิตถัดไป และ Ishikawa เป็นผู้บุกเบิกการใช้ “Quality circles” ซึ่งหมายถึงคณะอาสาสมัครทำงานกลุ่มเล็ก ๆ ที่เกิดจากการรวมตัวกันของพนักงานเพื่อช่วยกันทำงานแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรของพวกเขาเอง เนื่องจาก Ishikawa เชื่อว่าทุกคนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว เขาเน้นว่าพนักงานทุกคนในทุกระดับงานขององค์กรต้องร่วมมือกันแสดงความคิดเห็นเริ่มเพื่อการปรับปรุงด้านคุณภาพ

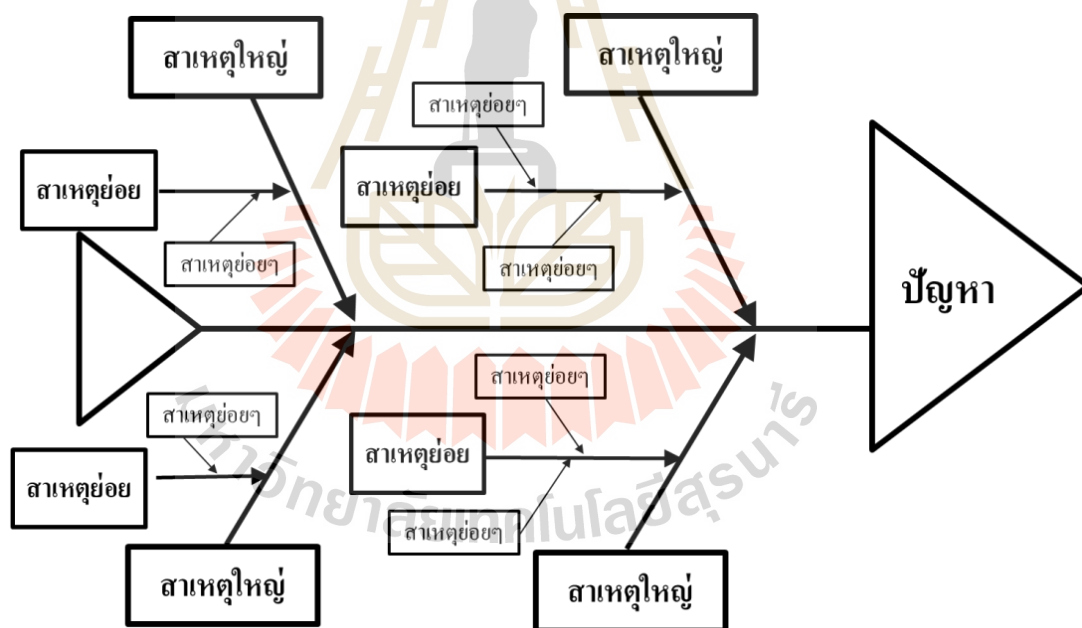
Moen and Norman (2010, p. 26) กล่าวว่า Ishikawa ได้ต่อยอดวงจร PDCA หรือวงจรชีวิตของ Deming และได้ออกแบบวงจรแห่งการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA ดังภาพที่ 2.5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวงจร PDCA มีขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอน และแบ่งย่อยออกได้เป็น 6 ขั้นตอน อธิบายได้ว่า ‘P’ ย่อมาจาก Plan หมายถึง การวางแผน Ishikawa ได้แบ่งขั้นตอนนี้ ออกเป็น 2 ส่วน เริ่มจากการกำหนดเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมาย ต่อด้วยการกำหนดวิธีการเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ‘D’ ย่อมาจาก Do หมายถึง การลงมือทำ ได้แบ่งย่อยออกมาเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาหาความรู้และการฝึกอบรม ตามด้วยการลงมือปฏิบัติตามแผนและความรู้ ‘C’ ย่อมาจาก Check หมายถึง การตรวจสอบหรือประเมินผล อันเกิดจากการลงมือทำงานนั้นแล้ว ‘A’ ย่อมาจาก Act หมายถึง การแก้ไขปรับเปลี่ยน หลังจากได้ผลการตรวจสอบ หรือผลการประเมินแล้ว เช่น เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ แล้วจึงนำไปสู่ขั้นตอนการวางแผนตามโครงการใหม่ที่ต้องการจะปรับเปลี่ยน และเข้าสู่ขั้นตอนต่อไป หมุนวนไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด



ภาพที่ 2.5 วงจรการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือวงจร PDCA ของ Ishikawa

นอกจากนี้ Ishikawa ยังเป็นมือหนึ่งในการใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพ (Quality tools) เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพที่เกิดขึ้นในองค์กร (Sower, 2010, p. 18) Ishikawa กล่าวว่า “มากกว่าร้อยละ 95 ของปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพในโรงงานสามารถแก้ไขได้ด้วยเครื่องมือการจัดการคุณภาพพื้นฐาน 7 ชนิด” (Stolzer, Halford and Goglia, 2008, p.66) อันประกอบด้วย แผนภูมิ/ผังงานแสดงการไหลของกระบวนการ (Flowcharts) แผนภูมิพาเรโต (Pareto diagrams) แผนภูมิสาเหตุและผลกระทบ (Cause-and-effect diagrams) แผนภูมิการควบคุมคุณภาพ (Control charts) แผ่นตรวจสอบ (Check sheets) แผนภูมิการกระจาย (Scatter diagrams) และฮิสโตแกรม (Histograms)

Sower (2010, p. 18) กล่าวว่า Ishikawa เป็นผู้พัฒนาเครื่องมือการจัดการคุณภาพที่ชื่อว่า แผนภูมิสาเหตุและผลกระทบ (Cause-and-effect diagram) หรือที่รู้จักกันในชื่อ แผนภูมิอิชิคาวา (Ishikawa diagram) หรือแผนภูมิก้างปลา (Fishbone diagram) ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างของแผนภูมิสาเหตุและผลกระทบของ Ishikawa

แผนภูมิสาเหตุและผลกระทบ หรือแผนภูมิก้างปลา ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุรากเหง้าของผลกระทบอันก่อให้เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่อง ขั้นตอนในการใช้แผนภูมินี้ (Stolzer, Halford and Goglia, 2008, p.69) คือ

1) ระบุปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์หาสาเหตุ ที่ละปัญหา เขียนปัญหานั้นลงในช่องสามเหลี่ยมที่เสมือนหัวปลา

2) ค้นหาสาเหตุใหญ่ ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหานั้น พยายามวิเคราะห์หาสาเหตุโดยแบ่งกลุ่มดังนี้ คือ สาเหตุจากวิธีการปฏิบัติงาน (Methods) สาเหตุจากเครื่องมือเครื่องจักร (Machines or equipment) สาเหตุจากคน (Manpower or people) สาเหตุจากวัตถุดิบ (Materials) สาเหตุจากวิธีการวัดผล (Measurement) และสาเหตุจากสภาพแวดล้อม (Environment) แล้วเขียนลงในช่องสี่เหลี่ยมใหญ่ซึ่งแยกออกมาจากเส้นเสมือนกระดูกสันหลังของปลา โดยเขียนแยกกลุ่มของสาเหตุดังที่กล่าวแล้ว

3) ค้นหาสาเหตุย่อยที่ส่งผลให้เกิดสาเหตุใหญ่ แล้วเขียนลงในช่องสี่เหลี่ยมเล็กที่แยกย่อยออกมาจากก้างปลา

4) ค้นหาสาเหตุย่อยลงไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งค้นพบสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริง จดบันทึกไว้เพื่อนำไปหาวิธีการแก้ไขให้ตรงสาเหตุรากเหง้า

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพจำนวน 6 ท่าน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารงานคุณภาพในปัจจุบันสามารถสรุปความได้ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่โดดเด่นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน

ผู้เชี่ยวชาญ	แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่โดดเด่น
Walter A. Shewhart	<ul style="list-style-type: none"> - คิดค้นแผนภูมิควบคุมคุณภาพด้วยหลักสถิติ - คิดค้นวงจรแสดงกิจกรรมด้านคุณภาพภายในองค์กร - ให้ความสำคัญกับผู้บริโภค และการผลิตตลอดทุกขั้นตอน
W. Edwards Deming	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง - เน้นความร่วมมือของทุกคนในองค์กร - ไม่เห็นด้วยกับการตั้งเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลใจ - นำเสนอหลัก 14 ข้อในการบริหารจัดการองค์กร - คิดค้นวงจรการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องหรือวงจร PDCA
Joseph M. Juran	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำนิยามของคุณภาพว่า “ความเหมาะสมต่อการใช้งาน” - เพิ่มมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - นำเสนอหลักการ “ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ” - อธิบายการบริหารงานคุณภาพโดยเปรียบเทียบกับการบริหารการเงิน
Armand V. Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> - ริเริ่มแนวคิด “การควบคุมคุณภาพองค์กร” - ชี้ให้เห็นว่าลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ - ยกประเด็นเรื่องต้นทุนด้านคุณภาพ

ตารางที่ 2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่โดดเด่นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่โดดเด่น
Philip B. Crosby	<ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอแนวคิด “ข้อบกพร่องเป็นศูนย์” - นำเสนอแนวคิด “จงทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น” - นำเสนอแนวคิด “คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย” - ยกประเด็นเรื่องพฤติกรรมและวัฒนธรรมของมนุษย์ - อธิบายเรื่องต้นทุนด้านคุณภาพ
Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาแนวคิด “การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ในญี่ปุ่น - ให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน - คิดค้นวงจรการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือวงจร PDCA - คิดค้นแผนภูมิสาเหตุและผลกระทบหรือแผนภูมิแก๊งปลา

จากตารางที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพแต่ละท่าน นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่แตกต่างกันออกไป ในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันในหลักการพื้นฐาน และล้วนมีอิทธิพลต่อแนวความคิดของกันและกัน รวมทั้ง มีการพัฒนาต่อยอดแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยจะเห็นได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญในหลายประเด็น กลายมาเป็นรากฐานของการวางมาตรฐานและข้อกำหนดด้านการบริหารงานคุณภาพในปัจจุบัน การศึกษาในข้อนี้จึงทำให้ทราบความเป็นมา รวมทั้งทำให้มีความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารงานคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น

2.2 ความรู้เกี่ยวกับชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

2.2.1 ประวัติความเป็นมาของชุดมาตรฐาน ISO 9000 องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน หรือ The International Organization for Standardization มีชื่อย่อว่า ISO เป็นองค์การระดับสากล ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ยอมรับให้เป็นองค์การชำนาญพิเศษ ประเภทที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล หรือ Non-government organization มีหน้าที่กำหนดหรือปรับมาตรฐานในทุกสาขา ยกเว้นสาขาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีคณะกรรมการระหว่างประเทศว่าด้วยการไฟฟ้า (The International Electrotechnical Committee; IEC) เป็นผู้ดำเนินการกำหนดมาตรฐานไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์แยกออกไปต่างหาก เนื่องจากก่อนหน้านั้น แต่ละประเทศต่างกำหนด

มาตรฐานในหลากหลายด้านเป็นเฉพาะของตนเอง และไม่ยอมรับมาตรฐานของประเทศอื่น ทำให้มีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นมากมายเมื่อทำการค้าขายระหว่างประเทศ อีกทั้งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของโลกโดยรวม (วชิราพร ประเสริฐสิงห์กุล, 2550, หน้า 21-22)

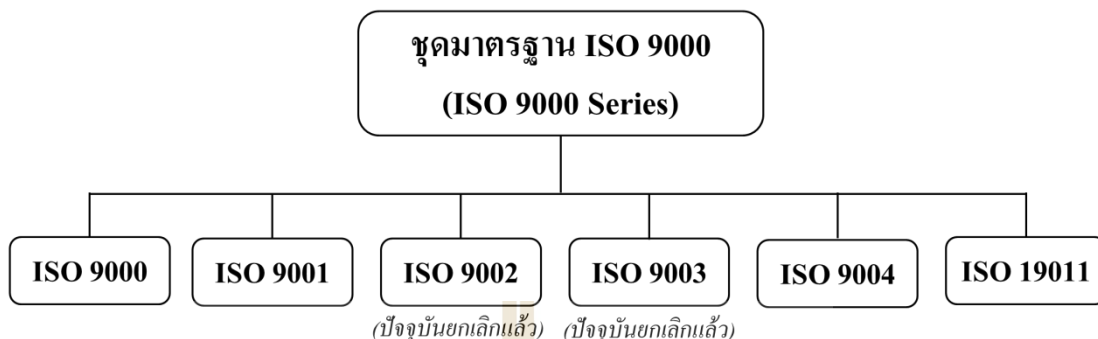
องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1947 โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งเพื่อขจัดข้อโต้แย้งและการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนทำให้เกิดการพัฒนาด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ในทางวิชาการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดความสะดวกในการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ หรือบริการระหว่างประเทศ (กิตติ กอบัวแก้ว, 2553, หน้า 143)

ปัจจุบันองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 162 ประเทศ (ISO.org, www, 2017a) มีพันธกิจหลัก คือ การพัฒนามาตรฐานระหว่างประเทศที่มีคุณภาพสูง ซึ่งอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเสมอภาค ส่งเสริมนวัตกรรม รวมทั้งคุ้มครองด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (ISO Central Secretariat, 2010, p. 3)

คณะทำงานขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน เรียกว่า คณะกรรมการวิชาการด้านเทคนิค หรือ Technical committee (ISO/TC) ซึ่งประกอบด้วยผู้ชำนาญการหลากหลายสาขาจากประเทศสมาชิกต่าง ๆ แต่ละคณะจะมีความรับผิดชอบในการร่างข้อกำหนดมาตรฐานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ จากข้อมูลถึงปี ค.ศ. 2017 มีการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ และตีพิมพ์เผยแพร่แล้วมากกว่า 21,884 ฉบับ ทั้งนี้ ผลงานซึ่งเป็นที่รู้จัก และมีบทบาทมากที่สุด คือ ชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 (ISO.org, www, 2017b)

ชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 นี้ถูกกำหนดขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยคณะกรรมการวิชาการด้านเทคนิค คณะที่ 176 หรือ Technical committee, ISO/TC 176 on quality assurance ซึ่งได้อาศัยแนวทางตามมาตรฐานระบบคุณภาพ BS 5750 - quality systems ของสถาบันมาตรฐานแห่งสหราชอาณาจักร หรือ British Standards Institution (BSI) เป็นต้นแบบในการพัฒนา เนื่องจากในขณะนั้นหลายประเทศได้ทำการตกลงร่วมกันอยู่แล้วให้ยอมรับมาตรฐาน BS 5750 เป็นมาตรฐานของระบบคุณภาพที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับอุตสาหกรรมทุกประเภท ซึ่งในขณะนั้นหลายองค์การได้ใช้ระบบคุณภาพตามมาตรฐานนี้อยู่แล้ว (วชิราพร ประเสริฐสิงห์กุล, 2550 หน้า 22-23)

ชุดมาตรฐาน ISO 9000 ในยุคแรกเริ่ม มีองค์ประกอบดังแสดงในภาพที่ 2.7



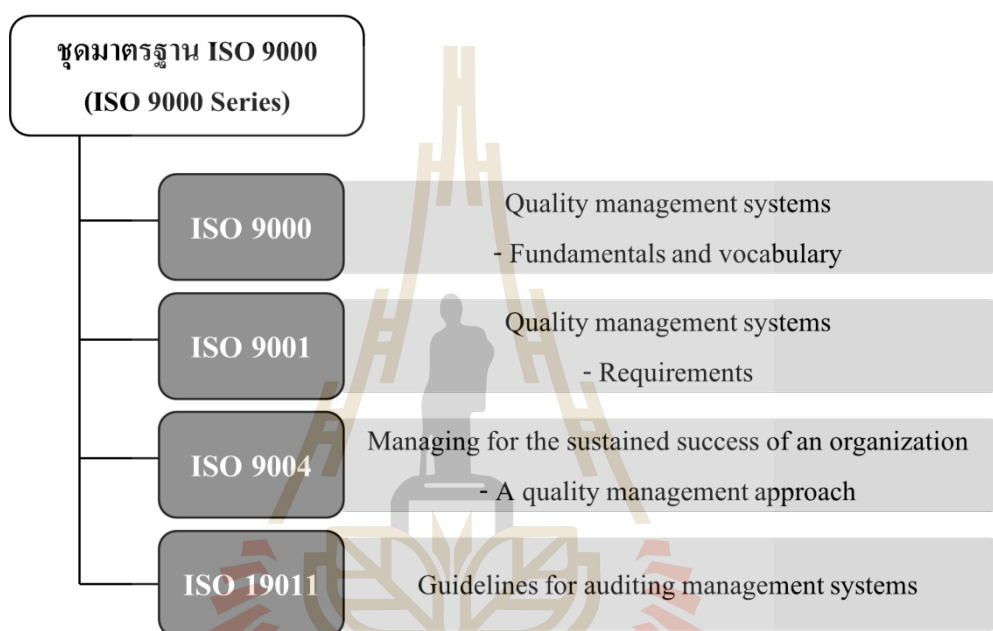
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของชุดมาตรฐาน ISO 9000 ในยุคแรก

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่า ชุดมาตรฐาน ISO 9000 ในยุคแรกเริ่ม ประกอบด้วย 6 อนุกรม ได้แก่ ISO 9000 ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003 ISO 9004 และ ISO 19011 ซึ่งปัจจุบัน อนุกรม ISO 9002 และ ISO 9003 ถูกยกเลิกไปแล้ว ชุดมาตรฐานนี้ได้รับความนิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอนุกรม ISO 9001 Quality management systems - Requirements เนื่องจากเป็น ข้อกำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารงานคุณภาพที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจการผลิต บริการ หรือแม้แต่หน่วยงานราชการ และไม่จำกัดขนาดขององค์กร ทำให้ องค์กรที่นำไปปฏิบัติมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมาย ด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2546, หน้า 12 อ้างถึงใน ประภัทร ทองสว่าง, 2555, หน้า 2) มีการปรับปรุง แก้ไขอนุกรม ISO 9001 ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง โดยแก้ไขครั้งแรกในปี ค.ศ. 1994 ครั้งที่สองใน ปี ค.ศ. 2000 ครั้งที่สามในปี ค.ศ. 2008 และครั้งล่าสุดในปี ค.ศ. 2015 ในปัจจุบันมีองค์กรจำนวน มากกว่า 1 ล้านแห่งจากมากกว่า 170 ประเทศได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตาม มาตรฐาน ISO 9001 แล้ว (ISO.org, www, 2017c)

สรุปได้ว่า ชุดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 กำหนดขึ้นโดย องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน ในชุดมาตรฐานนี้ประกอบด้วยอนุกรม ISO 9001 Quality management systems - Requirements ว่าด้วยข้อกำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารงานคุณภาพ ข้อกำหนดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับอุตสาหกรรมทุกประเภท และไม่จำกัดขนาดขององค์กร หากองค์กรหรือหน่วยงานได้รับการรับรองมาตรฐานนี้ แสดงว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีระบบ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้า

ได้ อย่างไรก็ตาม มาตรฐาน ISO 9001 ไม่ได้เป็นการเครื่องหมายแสดงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่แสดงถึงคุณภาพของกระบวนการและการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นการรับประกันว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่เกิดจากกระบวนการและการบริหารงานที่มีคุณภาพก็ต้องมีคุณภาพเช่นกัน

2.2.2 โครงสร้างของชุดมาตรฐาน ISO 9000 ปัจจุบันหรือในปี พ.ศ. 2560 ชุดมาตรฐาน ISO 9000 ประกอบด้วยอนุกรมมาตรฐานต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 อนุกรมในชุดมาตรฐาน ISO 9000

จากภาพที่ 2.8 สามารถอธิบายได้ว่า ชุดมาตรฐาน ISO 9000 ประกอบด้วยอนุกรมมาตรฐาน 4 อนุกรม (ISO.org, www, 2017c) ได้แก่

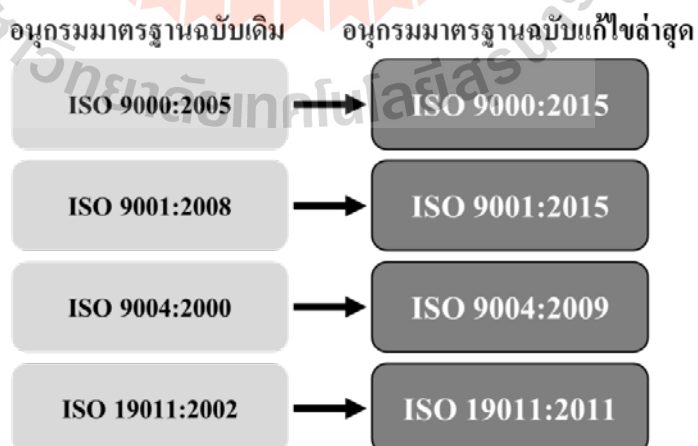
(1) ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary อนุกรมฉบับนี้ว่าด้วยเรื่อง หลักการพื้นฐานของระบบการบริหารงานคุณภาพ และนิยามคำศัพท์ทั้งหมดที่ใช้ในชุดมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับแก้ไขล่าสุดของอนุกรมนี้ คือ ISO 9000: 2015 ซึ่งแก้ไขจากฉบับเดิม คือ ISO 9000: 2005

(2) ISO 9001 Quality management systems - Requirements อนุกรมฉบับนี้ระบุข้อกำหนดของระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติ เพื่อแสดงถึงความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดด้านกฎหมายและมาตรฐานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับแก้ไขล่าสุดของอนุกรมนี้

คือ ISO 9001: 2015 ซึ่งแก้ไขจากฉบับเดิม คือ ISO 9001: 2008 ทั้งนี้มาตรฐาน ISO 9001: 2008 หรือฉบับปี ค.ศ. 2008 จะถูกยกเลิกและแทนที่ด้วย ISO 9001: 2015 หรือฉบับปี ค.ศ. 2015 อย่างสมบูรณ์ในปี ค.ศ. 2018

(3) ISO 9004 Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach อนุกรมฉบับนี้ว่าด้วยเรื่องการบริหารงานเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรโดยใช้แนวทางการบริหารงานคุณภาพ เพื่อเสนอแนวทางการใช้ระบบการบริหารงานคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน อนุกรมฉบับนี้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001 และไม่จัดเป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารงานคุณภาพที่องค์กรจำเป็นต้องนำไปปฏิบัติตาม อนุกรมฉบับนี้ให้แนวทางที่กว้างกว่าอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001 โดยระบุความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2553, หน้า 1) ฉบับแก้ไขล่าสุดของอนุกรมนี้ คือ ISO 9004: 2009

(4) ISO 19011 Guidelines for auditing management systems อนุกรมฉบับนี้เสนอแนวทางสำหรับระบบการจัดการงานตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งหลักการการตรวจสอบคุณภาพ การจัดชุดแผนงานการตรวจสอบคุณภาพ และการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพระบบการบริหารงาน ตลอดจนถึงแนวทางสำหรับบุคลากรผู้บริหารชุดแผนงานตรวจสอบคุณภาพ ผู้ตรวจสอบคุณภาพ และคณะผู้ตรวจสอบคุณภาพ ฉบับแก้ไขล่าสุดของอนุกรมนี้ คือ ISO 19011: 2011



ภาพที่ 2.9 การเปรียบเทียบอนุกรมมาตรฐานฉบับเดิมและฉบับแก้ไขล่าสุด

สรุปได้ว่า ชุดมาตรฐาน ISO 9000 ประกอบด้วยอนุกรมมาตรฐาน 4 อนุกรม คือ ISO 9000 ISO 9001 ISO 9004 และ ISO19011 หากองค์กรหรือหน่วยงานใดต้องการขอรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพจาก ISO องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในอนุกรม ISO 9001 ส่วนอนุกรมอื่นไม่ได้แสดงข้อกำหนด เพียงแต่นำเสนอคำอธิบายเพื่อเสริมความเข้าใจในเนื้อหาของชุดมาตรฐานนี้ให้มากขึ้น รวมทั้งนำเสนอแนวทางที่กว้างกว่าในอนุกรม ISO 9001 ซึ่งไม่มีผลกับการขอรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ การนำไปใช้จึงขึ้นอยู่กับความสมัครใจและการตัดสินใจขององค์กรหรือหน่วยงานเอง

ในขณะที่ทำการวิจัยนี้ อนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 หรือฉบับปี ค.ศ. 2008 ยังมีผลบังคับใช้อยู่ และจะถูกยกเลิกโดยสมบูรณ์ในปี ค.ศ. 2018 งานวิจัยนี้จึงอ้างอิงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ควบคู่กับ ISO 9000: 2005 ดังเหตุผลที่อธิบายไว้ในบทที่ 3

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างชุดมาตรฐาน ISO 9000 และการบินพลเรือน องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือ International Civil Aviation Organization (ICAO) เป็นหน่วยงานชำนาญพิเศษของสหประชาชาติ ปัจจุบันมีสมาชิก 192 ประเทศ (ICAO.org, www, 2017) ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกด้วย องค์กรนี้จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1947 ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการกำหนดมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติที่ใช้ในกิจการการบินพลเรือนระหว่างประเทศทุกประเภท เช่น สายการบิน สนามบิน วิทยุการบิน โรงซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยได้จัดทำในลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างนานาประเทศ ตามวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมความปลอดภัยและคงความเป็นระเบียบเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในกิจกรรมการบินพลเรือนของประเทศสมาชิกทั้งหมด มาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and recommended practices; SARPs) ที่ ICAO กำหนดไว้ในภาคผนวกของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ 19 ฉบับ (Annex 1-19 to the convention on international civil aviation) นั้น ไม่ถือเป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้ในประเทศต่าง ๆ ประเทศสมาชิกจะต้องนำมาตรฐาน และข้อพึงปฏิบัติเหล่านี้ไปออกเป็นกฎข้อบังคับตามอำนาจอธิปไตยของแต่ละประเทศ ซึ่งจะต้องมีเนื้อหาเทียบเท่าหรือเข้มงวดกว่า แต่ต้องไม่ขัดแย้งต่อมาตรฐาน และข้อพึงปฏิบัติของ ICAO

ICAO ได้แนะนำให้ประเทศสมาชิคนำชุดมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับกิจการด้านการบินพลเรือน ดังนี้

1) ICAO ให้ความหมายของ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารงานคุณภาพ อ้างอิงตามคำจำกัดความที่ให้ไว้ในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000: 2005 ของ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ICAO, 2010d, pp. 2-3)

2) ใน ICAO Annex 3 กำหนดให้หน่วยงานผู้กำกับดูแลงานบริการ อุตุนิยมวิทยาเพื่อการเดินอากาศต้องจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ และวาง

ข้อพึงปฏิบัติไว้ว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพควรเป็นไปตามข้อกำหนดของชุดมาตรฐาน ISO 9000 รวมทั้งควรผ่านการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ด้วย (ICAO, 2010a, p. 2-2) ทั้งนี้ ICAO ได้ออกคู่มือ Manual on the quality management system for the provision of meteorological service for international air navigation (ICAO Doc 9873) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับงานบริการด้านอุตุนิยมวิทยาเพื่อการเดินอากาศ ซึ่งในเนื้อหาได้มีการอธิบายถึงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 โดยละเอียด (ICAO, 2010d, pp. 7-17)

3) ใน ICAO Annex 15 กำหนดให้ดำเนินการและชี้แจงไว้ซึ่งระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับทุกส่วนงานของการบริการข่าวสารการบิน (Aeronautical information service) และวางข้อพึงปฏิบัติไว้ว่า ระบบการบริหารงานคุณภาพควรเป็นไปตามข้อกำหนดของชุดมาตรฐาน ISO 9000 รวมทั้งควรผ่านการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ด้วย (ICAO, 2010c, p. 3-2)

4) ในคู่มือ Airport air quality manual (ICAO Doc 9889) มีกล่าวถึง อนุกรมมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่ง ICAO แนะนำให้นำไปดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพเพื่อเป็นพื้นฐานสนับสนุนการจัดการคุณภาพของอากาศบริเวณสนามบิน (ICAO, 2011, p. 6-9)

นอกจากนี้สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ หรือ International Air Transport Association (IATA) ซึ่งเป็นองค์กรของภาคเอกชน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2488 ปัจจุบันมีสมาชิกมากกว่า 275 สายการบิน (IATA.org, www, 2017) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายการบินสมาชิก ในการส่งเสริมมาตรฐานด้านความปลอดภัยและด้านการบริการของการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศอย่างถูกต้องตามหลักเศรษฐกิจ

IATA เป็นเจ้าของชุดแผนงาน IATA Operational Safety Audit หรือ IOSA ซึ่งเป็นระบบตรวจสอบคุณภาพในการบริหารความปลอดภัยของสายการบิน ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดจำนวนการตรวจสอบภายในกลุ่มสายการบินสมาชิกที่จะร่วมธุรกิจต่อกัน สายการบินที่ผ่านการรับรองจากการตรวจสอบคุณภาพนี้ ถือว่ามีระบบบริหารจัดการและการปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัย อันเป็นที่ยอมรับของเหล่าสายการบินสมาชิก

IOSA ได้รับการออกแบบโดยอ้างอิงมาตรฐานสากลของ ICAO ทุกประการ ประกอบกับข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนของประเทศอื่น ๆ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และกลุ่มประเทศยุโรป และผลจากการวิจัยพัฒนาโดยใช้ประสบการณ์ของสายการบินสมาชิกระดับแนวหน้า ที่สำคัญคือ IOSA ใช้ชุดมาตรฐาน ISO 9000 เป็นพื้นฐานในการออกแบบด้วย (Deb, 2007a, p. 30)

สรุปความว่า ชุดมาตรฐาน ISO 9000 และอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ได้รับการยอมรับจาก ICAO และ IATA ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมการบินพลเรือนทั่วโลกเลือกใช้เป็นแนวทางสำหรับจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพในหน่วยงานของตน ดังนั้น งานวิจัยที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินจึงควรอ้างอิงมาตรฐานนี้ เช่นเดียวกัน ในบทต่อไป ผู้วิจัยเลือกศึกษาอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001 ฉบับปี ค.ศ. 2008 เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

2.2.4 ข้อกำหนดของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 อนุกรมมาตรฐานนี้ระบุถึงข้อกำหนดของระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality management systems - Requirements) ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่จำกัดขนาดและการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ทั้งนี้แต่ละองค์กรต้องประยุกต์ใช้ข้อกำหนดให้ครบทุกข้อ เว้นเสียแต่พื้นฐานขององค์กรและผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นไม่สามารถนำข้อกำหนดไปประยุกต์ได้จริง ทั้งนี้ มีเฉพาะข้อกำหนดที่ 7 เท่านั้นที่องค์กรสามารถพิจารณาไม่ประยุกต์ใช้ได้ และองค์กรต้องแน่ใจว่าการไม่ประยุกต์ใช้ข้อกำหนดนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร หรือความรับผิดชอบขององค์กรในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการส่งมอบบริการ ตามข้อกำหนดของลูกค้า รวมถึงข้อกำหนดอื่น ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ISO, 2008a, p. 1)

การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารงานคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเอง และโครงสร้างของระบบการบริหารงานคุณภาพในแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบเดียวกัน การออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กรนั้นควรพิจารณาจากหัวข้อต่อไปนี้ (ISO, 2008a, p. v)

1) ปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจ การผันแปรของปัจจัยแวดล้อม หรือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อม

- 2) ความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- 3) วัตถุประสงค์เฉพาะทางขององค์กร
- 4) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ได้
- 5) กระบวนการที่ใช้
- 6) ขนาดและโครงสร้างขององค์กร

อนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 แบ่งออกเป็น 9 บท (ISO, 2008) ดังนี้

- บทที่ 0 บทนำ
- บทที่ 1 ขอบเขต
- บทที่ 2 เอกสารอ้างอิง

- บทที่ 3 คำศัพท์และนิยาม
- บทที่ 4 ข้อกำหนดเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ
- บทที่ 5 ข้อกำหนดเรื่องความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร
- บทที่ 6 ข้อกำหนดเรื่องการบริหารทรัพยากร
- บทที่ 7 ข้อกำหนดเรื่องการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์
- บทที่ 8 ข้อกำหนดเรื่องการวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง

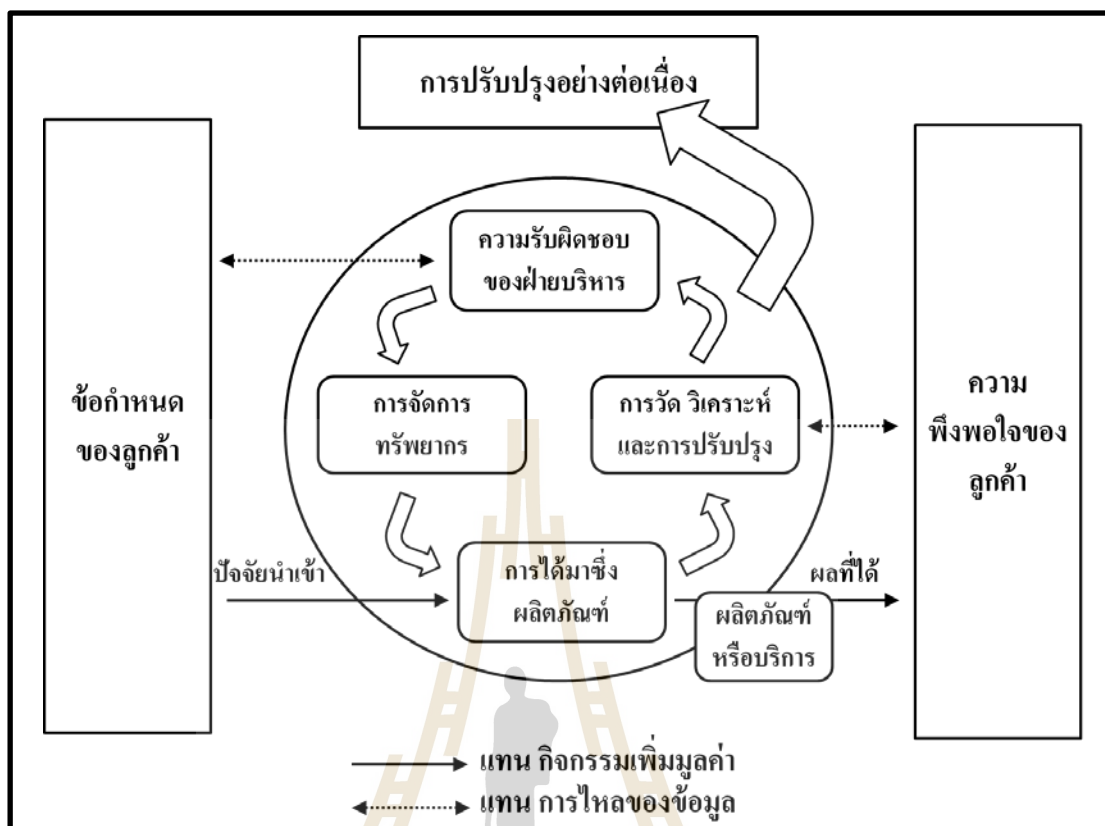
ในบทนำของอนุกรมมาตรฐานนี้ชี้แจงว่า การดำเนินการเป็นกระบวนการ คือ หลักการสำคัญของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 และมาตรฐานนี้สนับสนุนให้ทุกองค์การดำเนินการตามหลักการนี้ เนื่องจากจะช่วยปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิผลมากขึ้น อันจะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสามารถในการตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยอธิบายว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่นำทรัพยากรมาใช้แล้วถูกจัดการให้เกิดการแปลงรูปจาก “สิ่งนำเข้า” เป็น “ผลที่ได้” ดังแสดงในภาพที่ 2.10 ตามปกติผลที่ได้ของกระบวนการหนึ่งจะเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกระบวนการถัดไป ในแต่ละระบบงานมีหลายกระบวนการ ซึ่งล้วนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (ISO, 2008a, pp. v-vi)



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของกระบวนการ

การนำหลักการเรื่องกระบวนการมาประยุกต์ใช้ และการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ของแต่ละกระบวนการ รวมทั้งแบบแผนของการปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการทั้งปวงภายในระบบขององค์การ เรียกว่า “การดำเนินงานเป็นกระบวนการ” หรือ Process approach ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานเป็นกระบวนการ คือ เกิดการควบคุมอย่างต่อเนื่องของกระบวนการต่าง ๆ และการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการภายในระบบ ตลอดจนถึงการควบคุมระบบโดยรวมทั้งระบบด้วย

ระบบการบริหารงานคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการในตัวของมันเองเช่นกัน ในภาพที่ 2.11 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ จากข้อกำหนดในบทที่ 4 ถึงบทที่ 8 ของอนุกรมมาตรฐานนี้ หรือที่เรียกว่ารูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยหลักกระบวนการ (Model of process-based quality management system)



ภาพที่ 2.11 รูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยหลักกระบวนการ (Model of process-based quality management system) (ISO, 2008a, p. vi)

จากภาพที่ 2.11 อธิบายได้ว่า ข้อกำหนดของลูกค้าถือเป็นสิ่งนำเข้า (Input) ส่วนผลิตภัณฑ์หรือบริการ คือ ผลที่ได้ (Output) ซึ่งเกิดจากกระบวนการใหญ่ อันประกอบด้วยกระบวนการย่อย 4 กระบวนการ นั่นคือ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร การจัดการทรัพยากร การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ การวัด วิเคราะห์และการปรับปรุง กระบวนการทั้งสี่จะต่อเนื่องเป็นวงจรที่ไม่จบสิ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) หรือ การวางแผน-การลงมือทำ-การตรวจสอบ-การปรับเปลี่ยน จึงทำให้ระบบการบริหารงานคุณภาพได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย มาตรฐานนี้ยังแนะนำให้ใช้หลักการ PDCA กับทุกกระบวนการย่อยในระบบด้วย หมายความว่ากระบวนการย่อยจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นในตัวเอง (ISO, 2008a, pp. vi)

นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลจากข้อกำหนดของลูกค้าถูกนำเข้าสู่กระบวนการความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และมีข้อมูลจากกระบวนการความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารย้อนกลับไปสู่ข้อกำหนดของลูกค้าเช่นกัน หมายความว่า องค์กรควรมีข้อกำหนดจากลูกค้า

เพื่อนำมาวางแผน และองค์กรก็ควรส่งข้อมูลหลังจากผ่านกระบวนการปรับปรุงพัฒนาแล้วกลับไปยังลูกค้าเพื่อจะได้ปรับปรุงข้อกำหนดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เช่นเดียวกับกระบวนการในอีกด้าน จะเห็นว่ามี การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า กับกระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง หมายความว่า คำติชมหรือข้อเสนอแนะของลูกค้าควรนำเข้าสู่กระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ในทางกลับกันข้อมูลจากการวัดวิเคราะห์ขององค์กรควรส่งต่อให้ลูกค้ารับทราบเช่นกัน

เนื้อหาโดยสรุปในแต่ละบทของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 แสดงในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
บทที่ 0 บทนำ		
0.1 บททั่วไป		<ul style="list-style-type: none"> การออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพและการนำระบบไปใช้สำหรับแต่ละองค์กรแตกต่างกันตามปัจจัยต่าง ๆ
0.2 การดำเนินงานเป็นกระบวนการ		<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานนี้สนับสนุนให้ใช้หลักการการดำเนินงานเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดการควบคุมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
0.3 ความสัมพันธ์กับ ISO 9004		<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 กับ ISO 9004 เป็นมาตรฐานที่มีใจความส่งเสริมกัน แต่สามารถนำไปใช้ได้โดยอิสระต่อกันด้วย
0.4 การเข้ากันได้กับระบบบริหารอื่น		<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานนี้สามารถใช้ควบรวมกับอนุกรมมาตรฐาน ISO 14001 หรือระบบการบริหารงานอื่น ๆ ได้

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
บทที่ 1 ขอบเขต		
1.1 บททั่วไป		<ul style="list-style-type: none"> ข้อกำหนดในมาตรฐานนี้ใช้สำหรับระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร เพื่อแสดงความสามารถในการตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
1.2 การประยุกต์ใช้		<ul style="list-style-type: none"> ข้อกำหนดทั้งหมดในมาตรฐานนี้สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทและทุกขนาด ยกเว้นข้อกำหนดที่ 7 เท่านั้นที่องค์กรสามารถยกเว้นหรือไม่ต้องนำมาประยุกต์ใช้
บทที่ 2 เอกสารอ้างอิง		
		<ul style="list-style-type: none"> ให้ใช้ ISO 9000: 2005 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary ซึ่งว่าด้วยเรื่องหลักการพื้นฐานของระบบการบริหารงานคุณภาพ และนิยามคำศัพท์ทั้งหมดที่ใช้ในชุดมาตรฐาน ISO 9000 เป็นเอกสารอ้างอิง
บทที่ 3 คำศัพท์และนิยาม		
		<ul style="list-style-type: none"> คำว่า “ผลิตภัณฑ์” ซึ่งเขียนไว้โดยตลอดในมาตรฐานฉบับนี้ ให้ถือว่าหมายความถึง “การบริการ” ด้วย
บทที่ 4 ข้อกำหนดเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ		
4.1 ข้อกำหนดทั่วไป		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ รวมถึงต้องเขียนเป็นเอกสาร ดำเนินการ และรักษาระบบไว้
4.2 ข้อกำหนดด้านเอกสาร	4.2.1 บททั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> เอกสารที่จำเป็นต้องมี คือ นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ คู่มือคุณภาพ ระเบียบการปฏิบัติงาน เอกสารและบันทึกต่าง ๆ ที่จำเป็น
	4.2.2 คู่มือคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> คู่มือคุณภาพต้องแสดงรายละเอียดเรื่อง ขอบเขตของระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในระบบ และความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ในระบบ

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
4.2 ข้อกำหนดด้านเอกสาร (ต่อ)	4.2.3 การควบคุมเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องวางระเบียบขั้นตอนของการควบคุมเอกสาร เช่น ขั้นตอนการอนุมัติเอกสาร ขั้นตอนการแก้ไขเอกสาร วิธีการระบุสถานะล่าสุดของเอกสาร ขั้นตอนการแจกจ่ายเอกสาร และวิธีการป้องกันเอกสารฉบับที่ยกเลิกการใช้งาน
	4.2.4 การควบคุมบันทึก	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องวางระเบียบขั้นตอนของการควบคุมบันทึก ได้แก่ การชี้บ่ง การจัดเก็บ การป้องกันการนำกลับมาใช้ การกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บ และการทำลายบันทึก
บทที่ 5 ข้อกำหนดเรื่องความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร		
5.1 ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร		<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ รวมทั้งต้องผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม
5.2 การให้ความสำคัญกับลูกค้า		<ul style="list-style-type: none"> ข้อกำหนดของลูกค้าต้องได้รับพิจารณา และดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
5.3 นโยบายคุณภาพ		<ul style="list-style-type: none"> นโยบายต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และแสดงความมุ่งมั่นในการทำตามข้อกำหนดของลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารนโยบายให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ
5.4 การวางแผน	5.4.1 วัตถุประสงค์คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> วัตถุประสงค์คุณภาพต้องวัดผลได้ และสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ
	5.4.2 การวางแผนระบบการบริหารงานคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนเพื่อให้ระบบการบริหารงานคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ และคงความสมบูรณ์ของระบบไว้อย่างต่อเนื่อง
5.5 อำนาจหน้าที่และการสื่อสาร	5.5.1 หน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> องค์กร ต้องกำหนดหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน
	5.5.2 ตัวแทนฝ่ายบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงต้องแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร และระบุอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน
	5.5.3 การสื่อสารในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การสื่อสารภายในองค์กรต้องมีกระบวนการที่เหมาะสม

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
5.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร	5.6.1 บททั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูงต้องทบทวนผลการดำเนินงานของระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร
	5.6.2 ข้อมูลนำเสนอเพื่อการทบทวน	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลนำเสนอเพื่อการทบทวน ประกอบด้วยผลการตรวจสอบคุณภาพ การตอบรับจากลูกค้า ความสอดคล้องต่อข้อกำหนด การแก้ไขและป้องกัน การติดตามผลการทบทวนครั้งก่อน การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และข้อเสนอแนะต่าง ๆ
	5.6.3 ผลการทบทวน	<ul style="list-style-type: none"> ผลที่ได้จากการทบทวนต้องแสดงถึงการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงให้ดำเนินการปรับปรุงด้านต่าง ๆ
บทที่ 6 ข้อกำหนดเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากร		
6.1 การจัดสรรทรัพยากร		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดหาทรัพยากรเพื่อดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพและเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
6.2 ทรัพยากรบุคคล	6.2.1 บททั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
	6.2.2 ความสามารถ การอบรมและความตระหนักรู้	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร จัดฝึกอบรม ประเมินผลการทำงาน และสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในงานของตน
6.3 โครงสร้างพื้นฐาน		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ได้แก่ อาคาร สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และบริการสนับสนุนอื่น ๆ
6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการทำงาน อันได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศแวดล้อม
บทที่ 7 ข้อกำหนดเรื่องการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/การบริการ		
7.1 การวางแผนการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องวางแผนกระบวนการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/บริการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการอื่น ๆ ในระบบการบริหารงานคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
7.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า	7.2.1 ความชัดเจนในข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องทราบข้อกำหนดทั้งหมดให้ชัดเจน อันได้แก่ ข้อกำหนดที่ลูกค้าระบุมา ข้อกำหนดที่ลูกค้าไม่ได้ระบุแต่จำเป็นต้องมีเพื่อประโยชน์ในการใช้งานผลิตภัณฑ์/บริการ ข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/บริการ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าจำเป็น
	7.2.2 การทบทวนข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> ก่อนการตกลงดำเนินการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/บริการตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น ก่อนการออกเอกสารประกวดราคา หรือก่อนการยืนยันสัญญา/คำสั่งซื้อ เป็นต้น องค์กรต้องแน่ใจว่าข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์/บริการมีรายละเอียดชัดเจน ข้อกำหนดที่เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากคำสั่งซื้อครั้งก่อนต้องระบุให้ชัดเจน และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุข้อกำหนดทั้งหมดนั้นได้
	7.2.3 การสื่อสารกับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องมีวิธีการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องสำคัญ อันได้แก่ ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ ข้อตกลง สัญญา คำสั่งซื้อ ความคิดเห็นของลูกค้า และข้อร้องเรียนของลูกค้า
7.3 การออกแบบและพัฒนา	7.3.1 การวางแผนเพื่อออกแบบและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องวางแผนเพื่อออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ในการออกแบบ รวมทั้ง การตรวจสอบและความรับผิดชอบในทุกขั้นตอน ข้อมูลนำเข้าที่นำมาใช้เพื่อการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ นอกจากได้มาจากข้อกำหนดของลูกค้าแล้ว ยังพิจารณาจาก การใช้งาน ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง การออกแบบก่อนหน้า และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดต้องไม่ขัดแย้งกัน เมื่อการออกแบบเสร็จสิ้นแล้ว ผลของการออกแบบต้องสอดคล้องกับข้อมูล
	7.3.2 ข้อมูลการออกแบบและพัฒนา	
	7.3.3 ผลของการออกแบบและพัฒนา	
	7.3.4 การทบทวนการออกแบบและพัฒนา	
	7.3.5 การทวนสอบการออกแบบและพัฒนา	

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
7.3 การออกแบบและพัฒนา (ต่อ)	7.3.6 การรับรองการออกแบบและพัฒนา	นำเข้ดั่งกล่าวทั้งหมด และต้องระบุรายละเอียดเพียงพอต่อการดำเนินการขั้นต่อไป เช่นการจัดซื้อวัตถุดิบหรือขั้นตอนการผลิต รวมทั้งต้องระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์/บริการที่สามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัย
	7.3.7 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบและพัฒนา	
7.4 การจัดซื้อ	7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดในการจัดซื้อ และองค์การต้องจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย รวมทั้งเกณฑ์ในการประเมินผู้ขายด้วย
	7.4.2 รายละเอียดการจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> การจัดซื้อต้องระบุข้อมูลของผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการซื้อโดยละเอียด
	7.4.3 การทวนสอบผลิตภัณฑ์/บริการที่จัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> องค์การต้องมีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อยืนยันว่าเป็นไปตามข้อกำหนดในการจัดซื้อ
7.5 การผลิตและการบริการ	7.6.1 การควบคุมการผลิตและการบริการ	<ul style="list-style-type: none"> องค์การต้องวางแผนและดำเนินการผลิต/บริการภายใต้การควบคุม โดยมีเอกสารแสดงวิธีการปฏิบัติงานตามความจำเป็น มีข้อมูลแสดงคุณสมบัติเฉพาะของผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอ มีเครื่องมือที่เหมาะสม มีกระบวนการตรวจสอบ มีกระบวนการตรวจปล่อยผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ รวมถึงกิจกรรมหลังการส่งมอบ
	7.6.2 การรับรองกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> องค์การต้องมีการรับรองกระบวนการผลิต/บริการในกรณีที่กระบวนการนั้นไม่สามารถทวนสอบได้ด้วยกระบวนการตรวจสอบ และข้อบกพร่องปรากฏต่อเมื่อลูกค้านำไปใช้แล้ว โดยองค์การต้องกำหนดเกณฑ์ในการอนุมัติใช้กระบวนการนั้น รวมทั้งอนุมัติอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ วิธีการปฏิบัติ และคุณสมบัติของบุคลากร เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

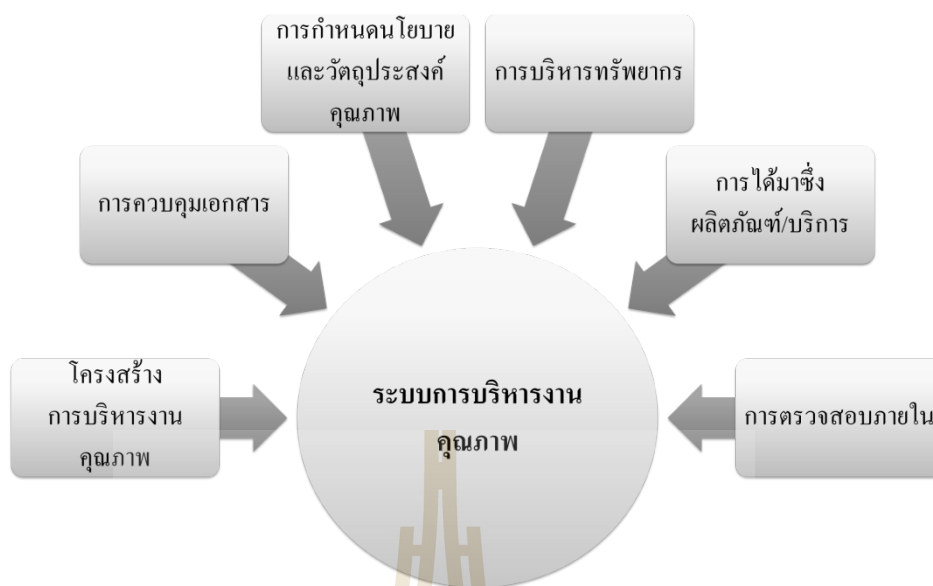
หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
7.5 การผลิตและการบริการ (ต่อ)	7.6.3 การบ่งชี้และสอบกลับได้	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องบ่งชี้สถานะของผลิตภัณฑ์โดยตลอดกระบวนการผลิตและสามารถสอบกลับถึงแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ได้
	7.6.4 ทรัพย์สินของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องดูแลทรัพย์สินของลูกค้าในขณะที่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือการใช้งานขององค์กร และต้องรายงานลูกค้าหากเกิดความเสียหาย
	7.6.5 การดอมรักษาผลิตภัณฑ์และบริการ	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องดอมรักษาผลิตภัณฑ์/บริการตั้งแต่กระบวนการภายในจนถึงการส่งมอบ
7.6 การควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือตรวจวัด		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดให้มีกระบวนการเฝ้าตรวจและการวัด และต้องสอบเทียบเครื่องมือวัดตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งต้องป้องกันการคลาดเคลื่อนหรือการปรับแต่งเครื่องมือวัดโดยพลการ
บทที่ 8 ข้อกำหนดเรื่องการวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง		
8.1 บททั่วไป		<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องวางแผนและดำเนินการเฝ้าตรวจวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการที่จำเป็นต่อความสอดคล้องต่อข้อกำหนดของลูกค้า และประสิทธิผลของระบบการบริหารงานคุณภาพ
8.2 การเฝ้าตรวจและการวัด	8.2.1 การวัดความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็นของลูกค้า รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
	8.2.2 การตรวจสอบคุณภาพภายใน	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องตรวจสอบคุณภาพภายในเป็นประจำตามกำหนดเวลา และต้องจัดทำเป็นชุดแผนการตรวจสอบคุณภาพ
	8.2.3 การเฝ้าตรวจและการวัดกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องเฝ้าตรวจและวัดกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร
	8.2.4 การเฝ้าตรวจและการวัดผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องเฝ้าตรวจและวัดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อทวนสอบความสอดคล้องต่อข้อกำหนด

ตารางที่ 2.2 เนื้อหาโดยสรุปของข้อกำหนดในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หัวข้อ	หัวข้อย่อย	เนื้อหาโดยสรุป
8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด		<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดต้องมีการบ่งชี้ การแก้ไขข้อบกพร่อง และทำการทวนสอบซ้ำ
8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล		<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลจากการวัดและการตรวจสอบคุณภาพต้องนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาประสิทธิผลของกระบวนการต่าง ๆ
8.5 การปรับปรุง	8.5.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการของระบบการบริหารงานคุณภาพ
	8.5.2 การแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องแก้ไขข้อบกพร่องและกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องนั้นตามขั้นตอน รวมถึงมีการทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินการแก้ไขนั้น
	8.5.3 การป้องกัน	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรต้องกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องตามขั้นตอน เพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ รวมถึงมีการทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินการป้องกัน

สรุปความได้ว่า ข้อกำหนดในการจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพทั้งหมดแสดงอยู่ในบทที่ 4 ถึงบทที่ 8 อนุกรมมาตรฐาน ISO 9001: 2008 นี้ โดยสามารถจำแนกข้อกำหนดหลัก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพได้ 6 กลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ การควบคุมเอกสาร การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ การบริหารทรัพยากร การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/บริการ และการตรวจสอบภายใน ดังแสดงในภาพที่ 2.12

ในบทต่อไป ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตามองค์ประกอบหลักทั้ง 6 ประการนี้ เพื่อนำมาใช้พัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเข้าหามาค้าในประเทศไทย



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2008

2.3 แนวคิดและทฤษฎีตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพ

2.3.1 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร องค์กร หรือ องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมของคนที่มีการสร้างและการจัดการ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความพยายามในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน องค์กรทั้งหมดต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการ ซึ่งกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่แตกต่างกันกับสมาชิกทั้งหลาย มีการแบ่งบทบาท ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน (อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, 2558, หน้า 12-13)

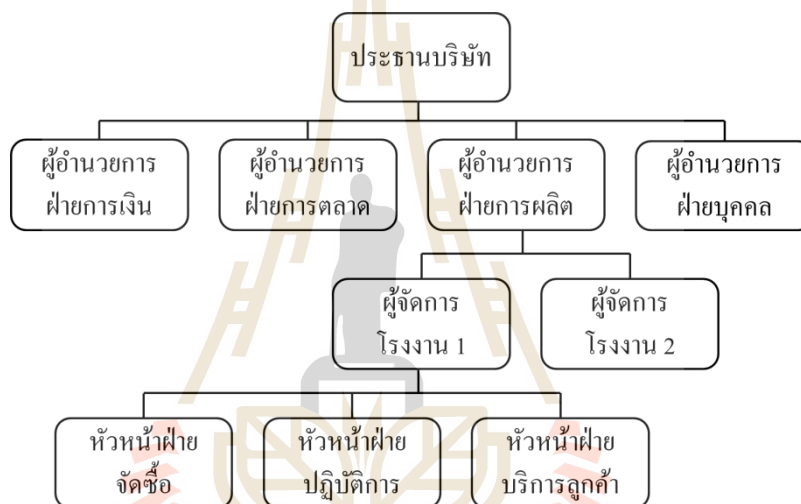
อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล (2558, หน้า 12-13, 23) อธิบายเพิ่มเติมว่า โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยมีการจำแนกออกเป็นฝ่าย แผนก และงาน ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่และงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดบทบาทของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างชัดเจน และทำให้จัดวางบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถได้ตรง และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อทำธุรกิจกับองค์กรใด หรือเข้าร่วมทำงานกับองค์กรใหม่ จึงแนะนำว่าต้องรู้ และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรนั้น

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2557, หน้า 111-112) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร องค์ประกอบของโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาของการรายงาน และมาตรฐานของการปฏิบัติงานระหว่างปัจเจกบุคคลในแต่ละระดับขององค์กร

คินิกคิ และวิลเลียมส์ (2552, หน้า 124-129) จำแนกโครงสร้างขององค์การออกเป็น 8 ประเภท ได้แก่

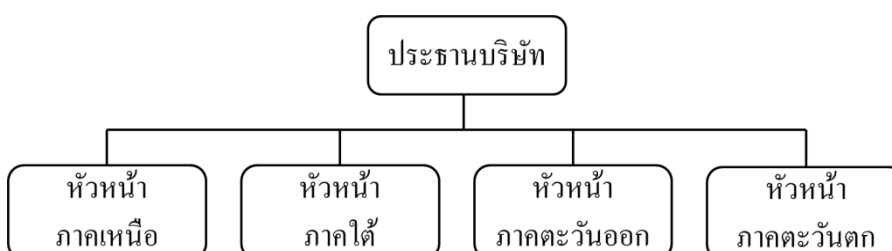
(1) โครงสร้างอย่างง่าย (Simple structure) เหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งจัดตั้งและมีกฎระเบียบน้อย ลำดับการบังคับบัญชาในองค์การมีเพียงหนึ่งระดับ เจ้าขององค์การคือ ผู้บังคับบัญชา ถือเป็นกรรวมอำนาจไว้ที่บุคคลเดียว โดยพบว่ามีความชำนาญงานระดับต่ำเกิดขึ้นในองค์การ

(2) โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการจัดโครงสร้างโดยแบ่งตามกลุ่มงานที่ได้รับมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในลักษณะเดียวกัน



ภาพที่ 2.13 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามหน้าที่

(3) โครงสร้างตามวัตถุประสงค์ (Divisional structure) เป็นการจัดโครงสร้างโดยแบ่งตามความชำนาญเฉพาะ หรือลักษณะเฉพาะเดียวกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน เช่น แบ่งตามกลุ่มสินค้า แบ่งตามกลุ่มลูกค้า หรือแบ่งตามกลุ่มภูมิศาสตร์



ภาพที่ 2.14 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์

(4) โครงสร้างตามอุตสาหกรรม (Conglomerate structure) เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบธุรกิจหลายประเภทที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน เช่น บริษัท จีอี อีเล็กทริก ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องยนต์เครื่องบิน ผู้ให้บริการทางการเงิน และวิสาหกิจกระจายเสียง

(5) โครงสร้างแบบผสม (Hybrid structure) เป็นการจัดโครงสร้างที่ผสมระหว่างโครงสร้างตามหน้าที่และโครงสร้างตามวัตถุประสงค์

(6) โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix structure) เป็นการรวมโครงสร้างตามหน้าที่และโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ไว้ด้วยกัน โดยวางสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างตามหน้าที่ไว้ในแนวดิ่ง และสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ไว้ในแนวนอน หมายความว่า บุคคลหนึ่งจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาจากทั้ง 2 สาย

(7) โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-based structure) เป็นการจัดโครงสร้างเพื่อการดำเนินงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือข้ามสายงาน นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการในโครงสร้างตามหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการข้ามสายงานเพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ การจัดโครงสร้างแบบนี้ช่วยลดอุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างสายงาน พนักงานในองค์กรต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้สมาชิกในคณะกรรมการยังมีหน้าที่รับผิดชอบและอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างตามหน้าที่

(8) โครงสร้างแบบเครือข่ายงาน (Networks structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรให้เชื่อมโยงระหว่างศูนย์กลางขององค์กรกับบริษัทอิสระอื่น ๆ ภายนอกองค์กร โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อาจเรียกการจัดโครงสร้างแบบนี้ว่า บริษัทเสมือนจริง (Virtual corporations)

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2560, หน้า 1_4) มีข้อบ่งชี้ว่า โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่ครบถ้วนสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ คือหัวใจสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารงานในฝ่ายปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องได้รับการจัดสถานะให้ถูกต้อง และต้องมอบหมายตำแหน่งนั้นให้บุคคลที่มีประสบการณ์และสมรรถนะอย่างเหมาะสม องค์กรต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ ผู้บริหารระดับอาวุโส และผู้ได้รับการแต่งตั้งทุกตำแหน่ง ซึ่งควบคุมดูแลงานด้านการปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน และต้องกำหนดสายงานความรับผิดชอบให้ครบถ้วนครอบคลุม รวมทั้งต้องกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับภาระงานให้กระจ่างชัด องค์กรต้องบันทึกลำดับสายของความรับผิดชอบเป็นรูปภาพพร้อมเส้นโยงให้เห็นอย่างชัดเจน และเป็นไปตามระบบเอกสารเพื่อความปลอดภัยด้านการบิน จำนวนและการจำแนกตำแหน่งขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อน และรูปแบบของ

การปฏิบัติการบินขององค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและสัดส่วนของการบริหารงานต้องเพียงพอและสมควรต่อโครงข่ายการปฏิบัติการขององค์กร และเจตน์จำนงที่องค์กรได้แถลงไว้

สัมฤทธิ์ รัตนจินะ (2552, หน้า 72-73) อธิบายว่า การจัดองค์กรของบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำ (เฉพาะด้านปฏิบัติการ) ต้องจัดตามรูปแบบมาตรฐานสากลในด้านการบิน และต้องได้รับการรับรองจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของภาครัฐ โดยขนาดขององค์กร จำนวนของบุคลากร หน้าที่รับผิดชอบ และวิธีการปฏิบัติงานนั้น ต้องจัดตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับจำนวน และแบบของอากาศยานที่นำมาใช้ในองค์กร ทั้งนี้ได้แสดงตัวอย่างรูปแบบของการจัดองค์กรของบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำ ดังภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 ตัวอย่างรูปแบบของการจัดองค์กรของบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำ (เฉพาะด้านปฏิบัติการ) (สัมฤทธิ์ รัตนจินะ, 2552, หน้า 73)

Subagyo (2002, p. 11) กล่าวว่า สายการบินทั้งหลายมี 3 หน่วยงานหลัก คือ หน่วยงานการตลาด การขาย และการบริการ หน่วยงานการปฏิบัติการบินและการปฏิบัติการภาคพื้น และหน่วยงานวิศวกรรมการบินและการซ่อมบำรุงอากาศยาน แต่หากพิจารณาเฉพาะหน่วยงานด้านการปฏิบัติการเพื่อการบริการขนส่งทางอากาศจะประกอบด้วย 3 หน่วยงานหลัก คือ หน่วยงานการปฏิบัติการบิน หน่วยงานการปฏิบัติการภาคพื้น และหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งสาม ดำเนินกิจกรรมหลักของกระบวนการทำให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของธุรกิจสายการบิน และเป็นหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการส่งมอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า

IATA (2016, p. ORG2) กำหนดเรื่อง โครงสร้างของผู้ประกอบการสายการบินว่า ผู้ประกอบการสายการบินต้องระบุชื่อผู้บริหารระดับอาวุโสท่านหนึ่ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด (Accountable Executive; AE) ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารงานของ

สายการบิน โดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดมีอำนาจหน้าที่ ซึ่งรวมถึงการควบคุมด้านการเงิน การตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ การแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย ความรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติการ และการจัดองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่จำเป็นและสามารถทำหน้าที่ของมันได้อย่างเหมาะสม

สรุปความว่า องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสายการบินจำเป็นต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ซึ่งต้องระบุถึง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาของตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน ทั้งนี้ปริมาณและการจำแนกตำแหน่งขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อน และรูปแบบของการปฏิบัติการบินขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องแต่งตั้งบุคคลผู้มีประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะทางที่เหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด ซึ่งองค์กรต้องแต่งตั้งผู้บริหารระดับอาวุโสหนึ่งท่านให้ดำรงตำแหน่งนี้ เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานและการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ มีรูปแบบเฉพาะเป็นมาตรฐานสากล และจำเป็นต้องผ่านการรับรองจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของรัฐที่สายการบินจดทะเบียน องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรในด้านการปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด ฝ่ายอำนวยการการบินและปฏิบัติการบิน (Flight operations) ฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา (Technical operations) ฝ่ายบริการภาคพื้น (Ground operations) ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality assurance) และฝ่ายความปลอดภัยด้านการบิน (Safety and security)

2.3.2 กระบวนการควบคุมเอกสาร มาตรฐาน ISO 9001: 2008 กำหนดให้องค์กรต้องควบคุมเอกสารทั้งหมดที่ใช้ในงานในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่อ่านได้ง่าย มีการระบุชื่อเอกสารชัดเจน และมีการบ่งชี้สถานะล่าสุดของเอกสาร มีระเบียบขั้นตอนของการอนุมัติเอกสารก่อนนำมาบังคับใช้ และการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาในเอกสาร เอกสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานต้องมีประจำอยู่ ณ จุดใช้งาน และมีวิธีป้องกันเอกสารฉบับที่ยกเลิกการใช้งานแล้วให้ออกจากระบบ การควบคุมนี้ รวมถึงเอกสารจากภายนอกซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วย นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดให้องค์กรต้องกำหนดวิธีการจัดเก็บ การป้องกัน และการทำลายบันทึก ซึ่งบันทึก หมายถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบขั้นตอนและวิธีการที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการควบคุมให้ง่ายต่อการค้นหาและนำมาใช้ (ISO, 2008a, p. 3)

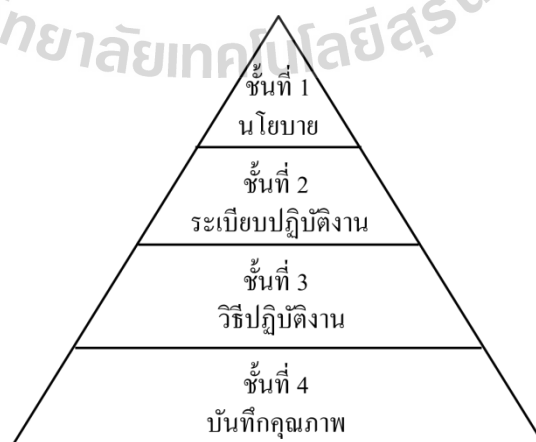
องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (2010b, pp. ATT G_1-ATT G_3) วางมาตรฐานเรื่องการควบคุมเอกสารไว้ใน Attachment G ว่าด้วยเรื่อง ระบบเอกสารเพื่อความปลอดภัยด้านการบิน (Flight safety documents system) ความว่า ผู้ประกอบการสายการบินควรตรวจตราการดำเนินงานระบบเอกสารเพื่อความปลอดภัยด้านการบินของตน เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงาน

เอกสารต่าง ๆ ของสายการบินเป็นไปอย่างเหมาะสมและสามารถใช้งานได้จริง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมของการปฏิบัติการบิน และวิธีการใช้งานเพื่อให้เกิดประโยชน์ของบุคลากรซึ่งแต่ละสายการบินมีความแตกต่างกัน การตรวจตราดังกล่าวนี้ หมายรวมถึง การวางระบบรายงานข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงระบบเอกสารจากบุคลากรของสายการบินอย่างเป็นทางการ

เอกสารทุกประเภททุกฉบับของผู้ประกอบการสายการบิน ควรมีมาตรฐานเป็นหนึ่งเดียว ทั้งสำนวนการเขียน การใช้ศัพท์บัญญัติ การใช้รูปภาพและสัญลักษณ์ การจัดรูปแบบ การจัดเรียงข้อมูล หน่วยมาตรวัด รหัสหรือคำย่อ นอกจากนี้เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติการบินควรมีดัชนีคำศัพท์ รวมทั้งคำอธิบายศัพท์ คำย่อ และตัวอักษรย่อที่สำคัญและใช้เฉพาะในการปฏิบัติการบิน หน้าสารบัญควรวางอยู่ในหน้าแรก ๆ ของเอกสารแต่ละฉบับ และไม่ควรมีข้อย่อยเกินกว่า 3 ระดับ หน้าที่มีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติในกรณีเหตุการณ์สุวิสัยและเหตุการณ์ฉุกเฉิน ต้องมีที่ค้นหา เพื่อให้สามารถเปิดหน้านั้นได้โดยเร็ว (ICAO, 2010b)

ผู้ประกอบการสายการบินควรพัฒนาระบบการรวบรวมข้อมูล การทบทวนข้อมูล และการแจกจ่ายข้อมูล เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (ICAO, 2010b) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากการติดตั้งอุปกรณ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ได้รับจากประสบการณ์การปฏิบัติการบิน การเปลี่ยนแปลงของนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานของผู้ประกอบการสายการบิน การเปลี่ยนแปลงในไปรับรองการเดินอากาศของผู้ประกอบการสายการบิน และการเปลี่ยนแปลงเพื่อคงมาตรฐานการปฏิบัติการบินด้วยเครื่องบินหลายแบบ

Stolzer, Halford, and Goglia (2010, pp. 95-96) แสดงลำดับชั้นของเอกสารควบคุมในระบบการบริหารงานคุณภาพตามภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 ลำดับชั้นของเอกสารควบคุมในระบบการบริหารงานคุณภาพ

(Stolzer, Halford, and Goglia, 2010, p. 96)

จากภาพที่ 2.16 อธิบายได้ว่า ลำดับชั้นของเอกสารควบคุมในระบบการบริหารงานคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

เอกสารในลำดับชั้นที่ 1 คือ คำแถลงนโยบาย (Policy statement) ซึ่งโดยทั่วไปจะปรากฏเป็นส่วนนำของกลุ่มคุณภาพ คำแถลงนโยบาย หมายความว่า นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพของการบริหารงาน

เอกสารในลำดับชั้นที่ 2 ประกอบด้วย ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedures) ซึ่งบางครั้งบันทึกอยู่ในกลุ่มคุณภาพ แต่ส่วนมากพบว่าถูกจัดแบ่งตามเนื้อหา แล้วบันทึกอยู่ในคู่มือหรือเอกสารรูปแบบอื่น ๆ ของฝ่ายงานต่าง ๆ ทว่าทั้งองค์กร อาจกล่าวได้ว่าระเบียบปฏิบัติงานบ่งบอกว่า องค์กรต้องดำเนินธุรกิจอย่างไร ระเบียบปฏิบัติงานที่ดีต้องระบุว่าใครเป็นผู้ดำเนินการ ดำเนินการอย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ระเบียบปฏิบัติงานควรอ้างอิงไปถึงวิธีปฏิบัติงาน (Work instructions)

เอกสารในลำดับชั้นที่ 3 คือ วิธีปฏิบัติงาน (Work instructions) ซึ่งชี้แจงรายละเอียดเฉพาะในการลงมือปฏิบัติงานจนสำเร็จสำหรับงานแต่ละงาน

เอกสารในลำดับชั้นที่ 4 คือ บันทึกคุณภาพ (Quality records) บันทึกที่สามารถแสดงผลแห่งการดำเนินการตามระบบการบริหารงานคุณภาพ บันทึกสามารถใช้เป็นหลักฐานให้องค์กรสามารถตรวจสอบว่ามีการดำเนินงานเกิดขึ้นจริงตามที่องค์กรได้กำหนดไว้หรือไม่

ปัญหาที่พบบ่อยเกี่ยวกับการควบคุมเอกสารในระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ การมีเอกสารมาก และซับซ้อนเกินความจำเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพบางท่านเชื่อว่า องค์กรสามารถลดเอกสารควบคุมลงได้มากกว่าร้อยละ 50 หากจัดให้เอกสารไม่ซ้ำซ้อนฟุ่มเฟือย เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายเรื่องการใช้อเอกสารหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนไม่ก่อประโยชน์ ลดการใช้คำฟุ่มเฟือยในเอกสาร รวมทั้งจัดระเบียบเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างคู่มือต่าง ๆ โดยระบุเนื้อหานั้นไว้ในคู่มือเล่มใดเล่มหนึ่งเพียงเล่มเดียว แล้วระบุข้อความให้คู่มือเล่มอื่น ๆ อ้างอิงมาที่คู่มือเล่มนั้น วิธีนี้ยังสามารถลดข้อความที่อาจขัดแย้งกันในคู่มือแต่ละเล่มได้ (Stolzer, Halford, and Goglia, 2010, p. 96)

Oakland (2014, p. 253) กล่าวถึงการควบคุมเอกสารว่า องค์กรต้องวางระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติในการควบคุมเอกสาร ทั้งเอกสารออกใหม่และเอกสารที่มีการแก้ไข รวมทั้งเอกสารจากภายนอกองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานภายใต้ระบบการบริหารงานคุณภาพ องค์กรต้องออกแบบระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า

- 1) มีการอนุมัติเอกสารต่าง ๆ
- 2) มีการทบทวน และแก้ไขเอกสารต่าง ๆ ตามช่วงเวลาตามความจำเป็น
- 3) มีเอกสารที่เกี่ยวข้องและเป็นฉบับปัจจุบัน พร้อมใช้งานในทุกจุดที่

ดำเนินกิจกรรมอันส่งผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการ

4) มีการกำจัดเอกสารที่เลิกใช้งานแล้ว ออกจากทุกจุดที่มีการตีพิมพ์ หรือมีการใช้งานเอกสารนั้น โดยทันที หรือมิฉะนั้นต้องควบคุมเพื่อป้องกันการนำมาใช้ โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

5) มีการบ่งชี้อย่างเหมาะสมให้ทราบว่าเอกสารฉบับใดเลิกใช้งานแล้ว แต่จำเป็นต้องเก็บไว้ด้วยเหตุผลทางด้านกฎหมาย หรือเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง

เอกสารจะอยู่ในรูปแบบใดหรือในสื่อใดก็ได้ ทั้งนี้เอกสารต้องอยู่ในสภาพที่อ่านได้ มีวิธีกำกับควบคุมเมื่อมีการแก้ไข มีชื่อเอกสารสะดวกต่อการหยิบใช้งาน และมีการเก็บรักษา อย่างเป็นระเบียบ

องค์กรต้องควบคุมบันทึกด้วย เนื่องจากบันทึกสามารถใช้เป็นหลักฐานว่าองค์กร ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดภายใต้ระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร บันทึกจากการดำเนินงานของผู้รับช่วงก็ต้องถูกควบคุมเช่นกัน การควบคุมดังกล่าว หมายรวมถึง การบ่งชี้ การรวบรวม การจัดทำดัชนี การเข้าถึง การจัดเรียง การเก็บรักษา และการกำจัด ทั้งนี้ องค์กรต้องกำหนดระยะเวลาในการเก็บไว้กับบันทึกแต่ละประเภทด้วย

สมชาย ชูสกุล (2550, หน้า 36-37) อธิบายวิธีการควบคุมเอกสาร ไว้ดังนี้

- 1) ต้องทำโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
- 2) ต้องจัดให้มีระบบในเรื่องการออกเอกสาร การทบทวนเอกสาร การรับรองเอกสาร และการแจกจ่ายเอกสาร
- 3) เอกสารก่อนที่จะแจกจ่ายออกไป ต้องมีการทบทวน รับรอง อนุมัติโดย ผู้ที่มีสิทธิเท่านั้น
- 4) เอกสารต่าง ๆ ต้องเป็นปัจจุบันที่สุด และต้องพร้อมใช้งานทุกเมื่อ
- 5) ต้องมีทะเบียนรายชื่อเอกสารหลัก (Master list) ที่บ่งบอกถึงสถานภาพ ปัจจุบันของเอกสารที่ใช้อยู่ทุกฉบับ เพื่อป้องกันการใช้อเอกสารที่หมดอายุหรือเลิกใช้ไปแล้ว และ ต้องพร้อมที่จะยืนยันได้เสมอ
- 6) ต้องจัดทำขั้นตอนการควบคุมเอกสารทั้งหมดและข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็น ระบบ
- 7) ต้องควบคุมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบ Hard copy หรือ Soft file ตลอดจนเอกสารที่มาจากภายนอก เช่น มาตรฐานต่าง ๆ
- 8) เอกสารต่าง ๆ ต้องพร้อมอยู่ในทุก ๆ ที่ที่จำเป็นต้องใช้อเอกสารใน การทำงาน
- 9) เอกสารที่เลิกใช้แล้ว ต้องยกเลิกการใช้ และห้ามใช้โดยทันที เพื่อ ป้องกันความสับสนในการทำงาน

10) เอกสารที่เลิกใช้แล้ว แต่มีความจำเป็นต้องเก็บเพื่อยืนยัน อ้างอิง หรือ เป็นหลักฐานทางกฎหมาย ต้องบ่งชี้สถานะการเลิกใช้ไว้

11) ในการเปลี่ยนแปลงเอกสารหรือข้อมูลใด ๆ ต้องมีการทบทวนและ อนุมัติโดยผู้มีสิทธิจากหน่วยงานเดียวกันหรือแผนกเดียวกันที่ยกร่างเรื่องนั้น หรือโดยหน่วยงาน หรือแผนกงานที่มีความรู้ในงานนั้น ๆ หรือผู้มีสิทธิที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น ต้องมีเครื่องหมายแสดง ไว้ในที่ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในเอกสารให้ทราบ หรือแนบไว้ตามสมควร

12) การแจกจ่ายเอกสารควบคุมให้กับผู้ถือครองเอกสาร ต้องเป็นไปตาม ตำแหน่งที่รับผิดชอบการทำงานที่ระบุในเอกสารนั้น ๆ และตรงตามรายชื่อตำแหน่งผู้ถือครอง เอกสาร ซึ่งรวบรวมไว้ในหน่วยงานควบคุมคุณภาพ การแจกจ่ายต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอน

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ แนะนำเรื่องการควบคุมเอกสารของ ผู้ประกอบการสายการบิน (IOSA, 2016, หน้า ORG11-12) มีรายละเอียด ดังนี้

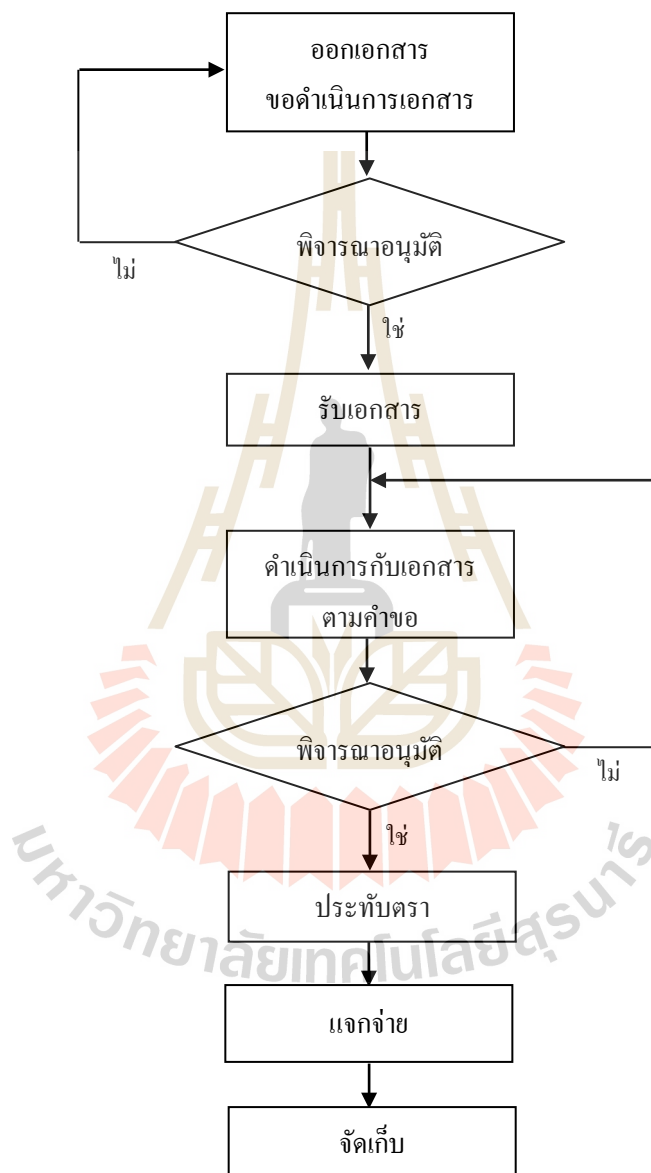
จุดประสงค์หลักของการควบคุมเอกสาร คือ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเอกสารที่จำเป็น ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน พร้อมให้บุคลากรขององค์กรใช้งานทุกครั้งเมื่อต้องการ ทั้งนี้รวมถึง บุคลากรของหน่วยงานผู้รับช่วงที่องค์กรจัดจ้างด้วย

ตัวอย่างของเอกสารที่จำเป็นต้องเข้าสู่อการควบคุม เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เช็คลิสต์ คู่มือด้านคุณภาพ คู่มือการฝึกอบรม มาตรฐานของกระบวนการต่าง ๆ คู่มือนโยบาย และระเบียบวิธี ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ทั้งนี้ การควบคุมเอกสาร ประกอบด้วย 1) การเก็บรักษาเอกสารต้นฉบับ 2) การตรวจสอบและอนุมัติก่อนการออกเอกสาร 3) กระบวนการอนุมัติเอกสาร ซึ่งมีการทบทวน และการทำให้เป็นปัจจุบัน 4) การควบคุมรุ่น (Version) ของเอกสาร 5) การบ่งชี้สถานะของเอกสาร ฉบับแก้ไข 6) การบ่งชี้และการเก็บรักษาประวัติการแก้ไขเอกสาร 7) การบ่งชี้และการเก็บรักษา ประวัติแหล่งอ้างอิงของข้อมูลที่น่ามาแก้ไข 8) การแจกจ่ายเอกสารเพื่อให้พร้อมใช้งาน ณ จุดปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้ 9) การตรวจยืนยันเอกสารว่าคงอยู่ในสภาพที่สามารถอ่านได้ และ ทราบได้โดยง่ายว่าเป็นเอกสารอะไร 10) การบ่งชี้ การทำให้เป็นปัจจุบัน การแจกจ่าย และ การเก็บรักษาเอกสารจากหน่วยงานภายนอกองค์กร 11) การบ่งชี้และการเก็บรักษาเอกสาร ที่เลิกใช้งานแล้ว 12) การกำจัดเอกสาร

ในขณะที่ การควบคุมคู่มือปฏิบัติงาน ต้องประกอบด้วย 1) การอนุมัติเนื้อหาในคู่มือ จากบุคคลผู้ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบนี้ 2) หน้าปกมีชื่อของคู่มือที่ทำให้ทราบว่าเอกสารนี้ เกี่ยวกับงานฝ่ายไหน และกล่าวถึงเรื่องอะไร 3) สารบัญที่แสดงหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อยต่าง ๆ ในเอกสาร 4) คำนำหรือบทนำกล่าวถึงเนื้อหาคร่าว ๆ ของคู่มือ 5) เลขหัวข้อสำหรับอ้างอิงเนื้อหา ต่าง ๆ ในคู่มือ 6) วิธีการแจกจ่ายคู่มือและระบุรายชื่อผู้รับมอบคู่มือ 7) การระบุอำนาจรับผิดชอบ ในการรับรองคู่มือ 8) หน้าบันทึกประวัติการแก้ไขคู่มือ (Record of revisions) ทั้งการแก้ไขชั่วคราว

และการแก้ไขถาวร 9) รายชื่อเลขหน้าที่มีผลบังคับใช้ของกลุ่มมือ (List of effective pages)
10) การบ่งชี้เนื้อหาที่มีการแก้ไขภายในคู่มือ

ปรัชญา ขวัญนันทน์ (ไม่ระบุปี, หน้า 172) แสดงตัวอย่างผังงานการควบคุมเอกสารตามภาพที่ 2.17



ภาพที่ 2.17 ผังงานการควบคุมเอกสาร (ปรัชญา ขวัญนันทน์, ไม่ระบุปี, หน้า 172)

จากภาพที่ 2.17 อธิบายได้ว่า เมื่อฝ่ายงานใดต้องการดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารของตน เช่น การแก้ไขเอกสาร หรือการออกเอกสารใหม่ ฝ่ายงานนั้นจะต้องยื่นใบคำร้องขอแก้ไขเอกสารต่อเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร ถ้าเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารไม่อนุมัติ ฝ่ายงานเจ้าของเอกสาร

ต้องกลับไปทบทวนและยื่นขอใบคำร้องใหม่ เมื่อเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารอนุมัติแล้ว จึงสามารถเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารตามใบคำร้องนั้น เมื่อเสร็จสิ้น ให้ยื่นขออนุมัติกับฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อนำเอกสารฉบับใหม่นี้มาใช้ในองค์กร ถ้าฝ่ายงานคุณภาพไม่อนุมัติ ต้องทบทวนและแก้ไขเอกสารอีกครั้ง หากฝ่ายงานคุณภาพอนุมัติ เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารจะประทับตรา “ต้นฉบับ” หรือ “Original” ลงบนเอกสารต้นฉบับ แล้วจึงทำสำเนาพร้อมประทับตรา “เอกสารควบคุม” หรือ “Controlled document” และแจกจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตามรายชื่อที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารจัดเก็บเอกสารต้นฉบับ ผู้ได้รับเอกสารฉบับสำเนาจัดเก็บเอกสารไว้ในความรับผิดชอบของตน

สรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสายการบิน ต้องจัดให้มีกระบวนการควบคุมเอกสาร ทั้งที่อยู่ในรูปแบบ Hard copy หรือ Soft file ตลอดจนเอกสารที่มาจากภายนอก ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีเอกสารและข้อมูลที่ต้องการ จำเป็นและเป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งานทุกครั้ง เมื่อบุคลากรขององค์กร และบุคลากรของหน่วยงานผู้รับช่วงที่องค์กรจัดจ้างต้องการ

องค์ประกอบของการควบคุมเอกสาร ได้แก่ 1) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการควบคุมเอกสาร และการควบคุมเอกสารต้องทำโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น 2) การบ่งชี้เอกสาร การบ่งชี้ประเภทของเอกสาร การบ่งชี้สถานะของเอกสาร การบ่งชี้รุ่นของเอกสาร 3) การกำหนดให้เอกสารมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น การจัดวางรูปแบบ การจัดเรียงหน้าแบบและขนาดตัวอักษร การใช้ศัพท์บัญญัติ การใช้สัญลักษณ์และคำย่อ การใช้หน่วยมาตราวัด 4) ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติในการออกเอกสาร การแก้ไขเอกสาร การทบทวนเอกสาร การรับรองเอกสาร การแจกจ่ายเอกสาร การเก็บรักษาเอกสาร และการทำลายเอกสาร 5) การเก็บรักษาประวัติการแก้ไขเอกสาร 6) การตรวจยืนยันเอกสารว่าคงอยู่ในสภาพที่สามารถอ่านได้ เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งาน ณ จุดปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้เอกสารเพื่ออ้างอิงในการปฏิบัติงาน 7) วิธีการป้องกันไม่ให้นำเอกสารที่เลิกใช้งานแล้วมาใช้ประกอบการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดความสับสนหรือข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน หากจำเป็นต้องเก็บไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือใช้เป็นหลักฐาน ต้องบ่งชี้สถานะการเลิกใช้ไว้อย่างชัดเจน 8) การจัดทำทะเบียนรายชื่อเอกสารหลัก (Master list of documents) เพื่อให้ทราบจำนวนเอกสารควบคุมทั้งหมดขององค์กร และเพื่อบ่งบอกสถานภาพปัจจุบันของเอกสารแต่ละฉบับ

2.3.3 การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน ระบุว่า นโยบายคุณภาพ (Quality policy) หมายถึง เจตนารมณ์และทิศทางในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ ตามที่ผู้บริหารสูงสุดได้แถลงไว้อย่างเป็นทางการ ส่วนคำว่า วัตถุประสงค์คุณภาพ หมายถึง สิ่งแสวงหา หรือสิ่งที่เป็นเป้าหมาย

อันเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ การกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดความแน่ชัดเรื่องทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร โดยจะกล่าวถึงผลสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าประสงค์ไว้ และยังเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น นโยบายคุณภาพเป็นกรอบในการกำหนดและทบทวนวัตถุประสงค์คุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพต้องสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ และปณิธานเรื่องการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์คุณภาพต้องวัดค่าได้ และทำให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน และผลกำไร อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลำดับต่อไป (ISO, 2005, pp. 2, 8)

สมชาย ชูสกุล (2550, หน้า 27) อธิบายถึงคำแถลงนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ ไว้ว่า คำแถลงนโยบายคุณภาพ หมายถึง ถ้อยคำที่แถลงออกมา ระบุถึงแนวทางและเป้าหมาย รวมทั้งพันธกิจขององค์กรทางด้านคุณภาพที่ได้แถลงออกต่อสาธารณชน หรือลูกค้า และบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการบ่งบอกหรือประกาศให้ทราบถึงความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อคุณภาพที่เกิดจากการดำเนินการ ส่วนคำแถลงวัตถุประสงค์คุณภาพ หมายถึง ถ้อยคำที่แถลงออกมา ระบุถึงที่มาของนโยบายคุณภาพที่ได้กำหนดขึ้นมาว่า มีจุดมุ่งหมายหรือมีเป้าหมายเพื่ออะไร เพื่อใคร อย่างไร ทำไม สามารถวัดได้ ประเมินได้ชัดเจนอย่างตรงไปตรงมา เช่น เพื่อลดของเสียลงร้อยละ 15 เพื่อลดการส่งมอบล่าช้าลงร้อยละ 10 เพื่อให้ลูกค้ารอไม่เกิน 12 นาที เพื่อเพิ่มผลผลิตร้อยละ 10 ในการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ ฝ่ายบริหารต้องเข้าใจถึงความต้องการขององค์กรและความต้องการของตลาดในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตควบคู่ไปด้วย จึงจะกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพได้เหมาะสม ซึ่งต้องมีดัชนีวัดออกมากำกับ รวมทั้งต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับนโยบายคุณภาพด้วย

นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร Deming ผู้เป็นปรมาจารย์ด้านคุณภาพ เชื่อว่าเจตนารมณ์ที่ชัดเจนมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จสูงสุดขององค์กร เจตนารมณ์ดังกล่าวนี้คือความพยายามให้พนักงานทุกคนพุ่งเป้าหมายไปที่การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ เจตนารมณ์อันแน่วแน่ในเรื่องการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอถือเป็นกระดูกสันหลังของปรัชญาการบริหารงานตามหลักการของ Deming และ Deming ยังเชื่อว่า ผู้บริหารองค์กรต้องทำแถลงการณ์ว่าด้วยนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่ออธิบายเจตนารมณ์และเป้าประสงค์ขององค์กร และเพื่อเป็นหลักฐานแห่งเจตนารมณ์ นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพช่วยอธิบายเป้าหมาย และจุดประสงค์ของระบบการบริหารงาน ให้พนักงานได้ทราบว่าสิ่งใดบ้างที่พนักงานต้องทำงานให้สำเร็จ เมื่อพนักงานทราบว่างานของพวกเขาสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพได้อย่างไร พนักงานจะมีส่วนร่วมมากขึ้น องค์กรควรสื่อสาร

นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพให้พนักงานทุกคนทราบให้บ่อยครั้งที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผ่านทุกช่องทางที่หลากหลาย เช่น การปาฐกถานำเสนอ การประชุมพนักงาน การตีพิมพ์ประกาศ และการส่งข้อความทางจดหมายส่วนตัว (Baranzelli, 2010, หน้า 57)

Juran and Gryna (1988, p. 5_2) บรรยายถึงความจำเป็นในการบันทึกนโยบายคุณภาพเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ว่า เจ้าของร้านค้าขนาดเล็กอาจจะมั่นใจนโยบายในใจ โดยไม่มีการลงบันทึกไว้ว่า เขาจะพยายามไม่ให้มีข้อบกพร่องในสินค้าของเขา ชาวเมืองรู้ถึงนโยบายของร้านค้านี้ จากการกระทำของเจ้าของร้าน และช่วยบอกต่อนโยบายของร้านจากปากสู่ปาก แต่เมื่อกิจการขยายตัวขึ้น มีการจ้างผู้จัดการเข้ามาช่วยดูแลงานมากขึ้นๆ ผู้จัดการแต่ละคนต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ มากมาย ซึ่งแนวทางการตัดสินใจมักเป็นไปคนละทิศคนละทาง พนักงานในร้าน และลูกค้าภายนอกไม่รู้ว่าควรคาดหวังอะไรจากการซื้อของหรือรับบริการจากร้านค้านี้ ทางแก้ไขคือ ต้องบันทึกนโยบายของร้านเป็นลายลักษณ์อักษร และแจกจ่ายหรือคิดเป็นประกาศให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน เสนอแนะแนวทางการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Values) ให้้องค์การของตน ซึ่งบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การควรเข้าใจสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างดี รวมทั้ง ให้การยอมรับและสนับสนุนด้วย หลังจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์การให้ชัดเจน และควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ เนื่องจากการสื่อสารกลยุทธ์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ (ISO, 2008b, p. 5)

การสร้างกลยุทธ์และนโยบายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ตั้งไว้ องค์การควรมีกระบวนการดังต่อไปนี้ (ISO, 2008b, p. 3)

1) ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมขององค์การ เป็นประจำและต่อเนื่อง รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สถานการณ์ของการแข่งขัน เทคโนโลยี หรือวิทยาการที่เกิดขึ้นใหม่ ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แนวโน้มทางเศรษฐกิจ หรือปัจจัยด้านสังคมต่าง ๆ

- 2) ระบุความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ประเมินสมรรถนะของกระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่
- 4) ระบุทรัพยากรและวิทยาการที่ต้องการในอนาคต
- 5) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนโยบายให้เป็นปัจจุบัน
- 6) กำหนดผลลัพธ์ที่จำเป็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การนำกลยุทธ์และนโยบายไปดำเนินการเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น องค์กรควรมีกระบวนการและหลักปฏิบัติ ดังนี้ (ISO, 2008b, p. 4)

- 1) แปลงกลยุทธ์และนโยบายให้เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดค่าได้ (Measurable objectives) ให้กับหน่วยงานทุกระดับภายในองค์กร
- 2) กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ รวมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจจัดการในการดำเนินงาน
- 3) ประเมินความเสี่ยงทางกลยุทธ์และกำหนดมาตรการเพื่อรับมือให้เพียงพอ
- 4) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม
- 5) ลงมือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ กำหนดว่า ผู้ประกอบการสายการบินต้องมีนโยบายขององค์กร ซึ่งแถลงถึงความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยให้คำแนะนำเพิ่มเติมว่า นโยบายขององค์กรควรสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงว่าจะมีการตรวจวัดและประเมินอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลที่นำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาอาจจะมาจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นองค์กรควรจะต้องตรวจสอบข้อมูลจากทุกแหล่งอย่างสม่ำเสมอและเต็มที่ ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น เพื่อให้ระบบการบริหารงานทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งเพื่อให้ระบบการบริหารงานมุ่งความสำคัญไปที่การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย (IOSA, 2016, p. ORG4)

นอกจากนี้ ยังอธิบายถึง การประชุมทบทวนของฝ่ายบริหารระดับสูง ว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์กรผู้ประกอบการสายการบินที่มีการจัดการที่ดี ถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทบทวนนี้ควรจัดอย่างเป็นทางการและเป็นประจำ โดยทั่วไปควรจัดขึ้นปีละครั้งหรือมากกว่านั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดี ดังนั้น คู่มือมาตรฐาน IOSA Standards Manual จึงวางข้อกำหนดว่า ผู้ประกอบการสายการบินต้องมีกระบวนการจัดประชุมทบทวนระบบการบริหารงานเป็นระยะ แต่ต้องไม่น้อยเกินกว่าปีละครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารและการควบคุมงานมีความเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การทบทวนดังกล่าวนี้ต้องรวมถึงการประเมินโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา และความต้องการในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย สายการบิน รายงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบาย กระบวนการ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร และความจำเป็นด้านการฝึกอบรม (IOSA, 2016, p. ORG7)

หัวข้อการประชุมทบทวนตามปกติควรจะบรรจุเรื่อง การประเมินระบบ การบริหารงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ตามความต้องการอันสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ข้อมูลนำเข้า สำหรับกระบวนการจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารระดับสูง โดยปกติประกอบด้วย 1) ผลจากการตรวจสอบคุณภาพ (Audits) 2) ข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจงานและการสอบสวน 3) ผลตอบรับหรือข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน 4) รายงานอุบัติการณ์ต่าง ๆ 5) การเปลี่ยนแปลง กฎข้อบังคับและนโยบายรัฐด้านการบินพลเรือน 6) กระบวนการดำเนินงานและความสอดคล้อง ของการดำเนินงานต่อข้อกำหนดต่าง ๆ 7) สถานะของการดำเนินการแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่อง 8) ผลของการลงมือปฏิบัติงานหรือผลของการติดตามแผนการรับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน 9) ติดตามผลการดำเนินงานจากการทบทวนโดยฝ่ายบริหารระดับสูงครั้งที่ผ่านมา 10) ผลตอบรับ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงาน และ 11) การละเมิดกฎข้อบังคับ (IOSA, 2016, p. ORG8)

สิ่งที่ได้จากกระบวนการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารระดับสูง โดยปกติ นั่น คือ การตัดสินใจ และการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง 1) การปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ในระบบการบริหารงาน 2) ข้อกำหนดเรื่องความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย และ 3) ทรัพยากรที่จำเป็น (IOSA, 2016, p. ORG8)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรทุกประเภท รวมทั้งผู้ประกอบการสายการบิน ต้องกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรอย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็น ส่วนประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ มีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่ เป้าหมายขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้ายที่สุด นโยบายคุณภาพเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ ในขณะที่วัตถุประสงค์คุณภาพต้องถูกกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพและสามารถวัดค่า ได้ นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักฐานแห่ง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง และต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานทุกคนในทุก ระดับชั้น ลูกค้า ผู้จัดหา/ผู้รับช่วง ตลอดจนสาธารณชนได้รับทราบ วัตถุประสงค์คุณภาพของ องค์กรควรถูกแปลงให้เป็นวัตถุประสงค์คุณภาพสำหรับหน่วยงานย่อยระดับต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายในการดำเนินงานให้สำเร็จในหน่วยงานที่ตนสังกัด ซึ่งจะส่งผลไปสู่ ความสำเร็จในเป้าหมายใหญ่ขององค์กร

การประชุมทบทวนของฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทบทวนนี้ควรจัดขึ้นปีละครั้งหรือมากกว่านั้น องค์กรควรเฝ้า

ตรวจตราข้อมูลจากทุกแหล่ง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แล้วใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการประชุมทบทวนของผู้บริหารระดับสูง

หลังจากการประชุมทบทวน ผู้บริหารระดับสูงจะทราบถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร และสามารถตัดสินใจถึงแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องตามหลักการการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบการบริหารงานคุณภาพ

2.3.4 การบริหารทรัพยากร องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานให้แนวทางการบริหารงานด้านทรัพยากรเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรไว้ใน ISO 9004: 2009 (ISO, 2008b, p. 5) ดังนี้

องค์กรควรรู้ชัดเจนว่ามีทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กรอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาว ตามที่องค์กรได้วางไว้ และจำเป็นต้องมีกระบวนการเพื่อการจัดหา การจัดสรร การตรวจตรา การประเมิน การใช้งานเต็มความสามารถ การคงรักษา และการปกป้องทรัพยากรต่าง ๆ อันจะส่งผลให้สามารถใช้งานทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เพื่อให้มั่นใจถึงความพอเพียงของทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรควรประเมินความเสี่ยงเรื่องความขาดแคลนของทรัพยากรที่อาจจะเป็นไปได้ และควรตรวจตราการใช้งานทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อมองหาโอกาสเพิ่มเติมในการใช้งานทรัพยากรให้เต็มศักยภาพ ในขณะเดียวกัน องค์กรควรทำวิจัยเพื่อศึกษาทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้ง วิธีเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ

องค์กรควรทบทวนตามวาระว่าทรัพยากรที่มีนั้น เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งานหรือไม่ ทั้งนี้รวมถึงทรัพยากรจากการจัดจ้างภายนอกองค์กรด้วย โดยต้องมีการดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น ผลจากการทบทวนนี้ควรใช้เป็นข้อมูลนำเข้าเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร

บุคลากร คือ ทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร หากสามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานร่วมมือกับองค์กรอย่างเต็มที่ จะยกระดับความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น อันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารระดับสูงควรใช้ภาวะความเป็นผู้นำทำให้เกิดวิสัยทัศน์ส่วนรวม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถเข้าร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

เนื่องจากบุคลากร คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุด และต้องให้ความใส่ใจที่สุด จึงจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโต การเรียนรู้

การถ่ายโอนองค์ความรู้ และการทำงานร่วมกัน องค์การควรทำให้พนักงานตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ และความสนับสนุนของพวกเขามีความสำคัญต่อองค์การ องค์การควรสร้างกระบวนการเพื่อมอบอำนาจให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ (ISO, 2008b, p. 6)

1) ปรับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การมาเป็นวัตถุประสงค์/เป้าหมายในตำแหน่งของตนเอง และนำมาวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

2) ทราบถึงข้อจำกัดที่มีผลต่อความสามารถของตน

3) รับผิดชอบและรู้สึกเป็นเจ้าของต่อหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา

4) ประเมินความสามารถส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของตำแหน่งงาน

5) มองหาโอกาสเพื่อเพิ่มสมรรถนะและประสบการณ์ของพนักงาน

6) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน

7) แบ่งปันข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์กับพนักงานอื่น ๆ ภายในองค์การ

องค์การควรมี “แผนการพัฒนาบุคลากร” และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการ และวิธีการปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะ ตามขั้นตอนต่อไปนี้ (ISO, 2008b, p. 7)

1) ระบุสมรรถนะส่วนบุคคลและด้านอาชีพที่องค์การต้องการในการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ

2) ระบุสมรรถนะที่มีอยู่ในองค์การ และเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ต้องการในปัจจุบัน รวมทั้งสมรรถนะที่อาจจะต้องการในอนาคต

3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะและจัดหาพนักงาน เพื่อปิดช่องว่างความแตกต่างของสมรรถนะที่มีอยู่และที่องค์การต้องการ

4) ทบทวนและประเมินว่าการดำเนินการพัฒนาและจัดหาดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือไม่

5) คงรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ

องค์การควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในความสำเร็จและความรับผิดชอบ และกิจกรรมหน้าที่ของตน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้้องการควรพิจารณาให้ดำเนินการ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (ISO, 2008b, p. 7)

- 1) พัฒนากระบวนการเพื่อแบ่งปันข้อมูลความรู้และการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะของพนักงาน เช่น สร้างช่องทางการรวบรวมความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา
- 2) เสนอระบบการชื่นชมและให้รางวัล
- 3) มีแผนการเติบโตของอาชีพการงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
- 4) ทบทวนระดับความพึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- 5) มอบโอกาสให้พนักงานโดยการสอนงานแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และแบบประกบฝึกส่วนตัว (Coaching)

นอกจากการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ISO 9004: 2009 ยังให้แนวทางให้การบริหารจัดการทรัพยากรด้านอื่น ๆ อีก เช่น การเงิน ผู้จัดหาและหุ้นส่วน โครงสร้างพื้นฐาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อมูลความรู้และเทคโนโลยี ทรัพยากรทางธรรมชาติ

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ กำหนดเรื่องการบริหารจัดการด้านทรัพยากรว่า ผู้ประกอบการสายการบินต้องมั่นใจว่ามี สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นที่ทำงาน อุปกรณ์ และงานบริการสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (IATA, 2016, p. 9) และให้แนวทางในการดำเนินงานเพิ่มเติมว่า ระบบการบริหารงานขององค์กรควรระบุผ่านนโยบาย การประเมินความเสี่ยง การประชุมทบทวนของผู้บริหาร หรือช่องทางอื่น ๆ ให้ชัดเจนถึงทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานบริการขนส่งทางอากาศที่ปลอดภัยว่ามีอะไรบ้าง โดยให้รวมถึง สิ่งอำนวยความสะดวก งานบริการและอุปกรณ์ซึ่งสนับสนุนงานปฏิบัติการบินและการซ่อมบำรุงอากาศยาน เช่น อาคาร พื้นที่ทำงาน และสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้อง สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงาน อุปกรณ์สนับสนุนต่าง ๆ รวมถึง เครื่องมือ เคหะภัณฑ์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Hardware and software) งานบริการสนับสนุนต่าง ๆ รวมถึง บริการขนส่ง บริการสื่อสาร (IATA, 2016, p. 9)

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานต้องเหมาะสม และเอื้อกับลักษณะทางกายภาพของมนุษย์ และหลักการมนุษย์ปัจจัย (Human factors) โดยให้พิจารณาหัวข้อต่างๆ ได้แก่ กฎระเบียบและคำแนะนำด้านความปลอดภัย และให้รวมถึง การใช้อุปกรณ์ป้องกันภัย สถานที่ตั้งของพื้นที่ทำงาน อุณหภูมิ ความชื้น แสงสว่าง การระบายอากาศ ในพื้นที่ทำงาน และความสะอาด เสียงรบกวน หรือมลภาวะ (IATA, 2016 หน้า 9)

สรุปความได้ว่า องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสายการบินต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากร อันเป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยต้องกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เหมาะสม และพอเพียงต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวที่ตั้งไว้ ทรัพยากรนั้นหมายรวมถึง โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นที่ทำงาน อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน งานบริการสนับสนุนต่าง ๆ การเงิน ข้อมูลความรู้ เทคโนโลยี และที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคล องค์กรต้องกำหนดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ แผนการพัฒนาสมรรถนะ และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อองค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากร เริ่มตั้งแต่ การระบุทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน อันเป็นผลสรุปจากการประชุมทบทวนของฝ่ายบริหารระดับสูง องค์กรควรสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ จัดสรร จัดหา และคงรักษาไว้ เพื่อให้สามารถใช้งานทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ องค์กรควรตรวจตรา ประเมิน และทบทวนทรัพยากรที่มีตามวาระ ซึ่งผลจากการทบทวนนี้ สามารถใช้เป็นข้อมูลนำเข้า เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร

2.3.5 การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ Oakland (2014, pp. 254-255) อธิบายเรื่องการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการไว้ว่า องค์กรต้องกำหนดกระบวนการซึ่งแปลงข้อกำหนดของลูกค้าเป็นความพึงพอใจของลูกค้า โดยการมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้ตามความประสงค์ของลูกค้า องค์กรต้องกำหนด วางแผน และควบคุมลำดับขั้นตอนของกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมอบหมายความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม และการตรวจตราผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อให้กระบวนการสามารถดำเนินไปได้

กระบวนการต่าง ๆ นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขซึ่งมีการควบคุมไว้อย่างดี และต้องก่อให้เกิดผลซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร

หนึ่งในกระบวนการแรกที่องค์กรต้องกำหนด คือ กระบวนการระบุข้อกำหนดของลูกค้า ทั้งของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ทั้งของลูกค้าผู้รับมอบผลิตภัณฑ์/บริการมือแรกจากองค์กร (Immediate customer) และผู้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการจริง (End-user customer) ซึ่งต้องพิจารณาถึง 1) ข้อกำหนดด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ซึ่งลูกค้าระบุเจาะจง 2) ข้อกำหนดที่ลูกค้าไม่ได้ระบุเจาะจง แต่จำเป็นต้องมีเพื่อประโยชน์ในการใช้งานผลิตภัณฑ์/บริการ 3) ข้อผูกพันด้านกฎระเบียบและกฎข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/บริการ 4) ข้อกำหนดอื่นจากลูกค้า เช่น การหาผลิตภัณฑ์/บริการใช้ได้ง่าย การจัดส่ง และบริการสนับสนุนต่าง ๆ

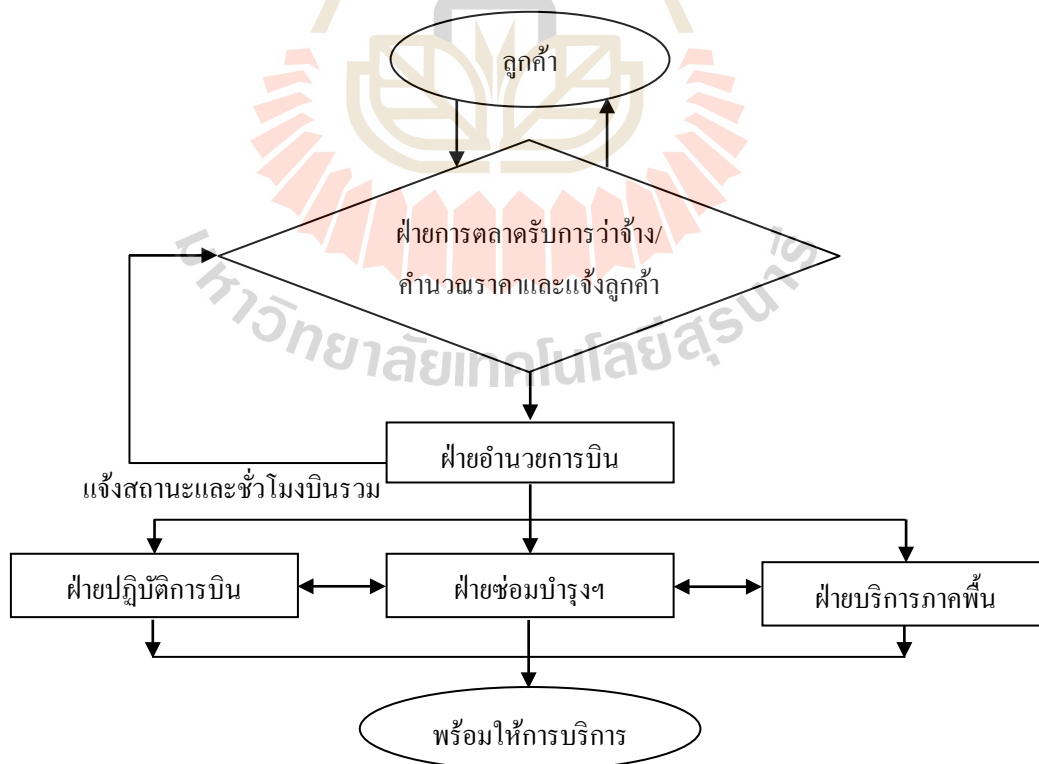
องค์กรต้องวินิจฉัยทบทวนข้อกำหนดของลูกค้าที่สามารถระบุเจาะจงได้ ก่อนดำเนินการใด ๆ ในเชิงผูกมัดตกลงรับจัดหาผลิตภัณฑ์/บริการให้แก่ลูกค้า เช่น การยื่นเสนอราคา การตกลงเซ็นสัญญา หรือรับคำสั่งซื้อ องค์กรควรแน่ใจก่อนว่า 1) ข้อกำหนดของลูกค้ามีรายละเอียดระบุชัดเจนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ 2) ข้อกำหนดเกี่ยวกับคำสั่งซื้อได้รับ

การยื่นขึ้นก่อนการยินยอมตกลงรับจัดหาผลิตภัณฑ์/บริการ โดยเฉพาะในกรณีที่ลูกค้าไม่ได้วางข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร 3) สัญญาหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับคำสั่งซื้อ ซึ่งแตกต่างไปจากใบเสนอราคาขององค์กรต้องได้รับการแก้ไขหาข้อสรุปให้แน่ชัดก่อน

สัญญาหรือคำสั่งซื้อจากลูกค้าสามารถถูกปรับเปลี่ยนแก้ไข ซึ่งองค์กรต้องทบทวนข้อผูกพันการตกลงรับจัดหาผลิตภัณฑ์/บริการให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสัญญาหรือคำสั่งซื้อฉบับแก้ไขทุกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความสามารถจะทำตามข้อตกลงนั้นได้

องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต้องสื่อสารและประสานงานกับลูกค้าให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะเรื่อง 1) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ 2) การจัดการกับการเสนอขายและคำสั่งซื้อ รวมทั้ง เมื่อมีการแก้ไข 3) ข้อร้องเรียนจากลูกค้า และรายงานอื่นที่เกี่ยวกับความไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนด 4) กระบวนการเรียกคืนผลิตภัณฑ์ ในกรณีผลิตภัณฑ์ไม่ตรงต่อข้อกำหนด 5) ผลตอบรับจากลูกค้าเกี่ยวกับความสอดคล้องต่อข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์/บริการ

สัมฤทธิ์ รัตนจินะ (2552, หน้า 75-78) นำเสนอขั้นตอนการเตรียมการก่อนทำการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้าของผู้ประกอบการสายการบินแบบเช่าเหมาลำ ดังแสดงในภาพที่ 2.18

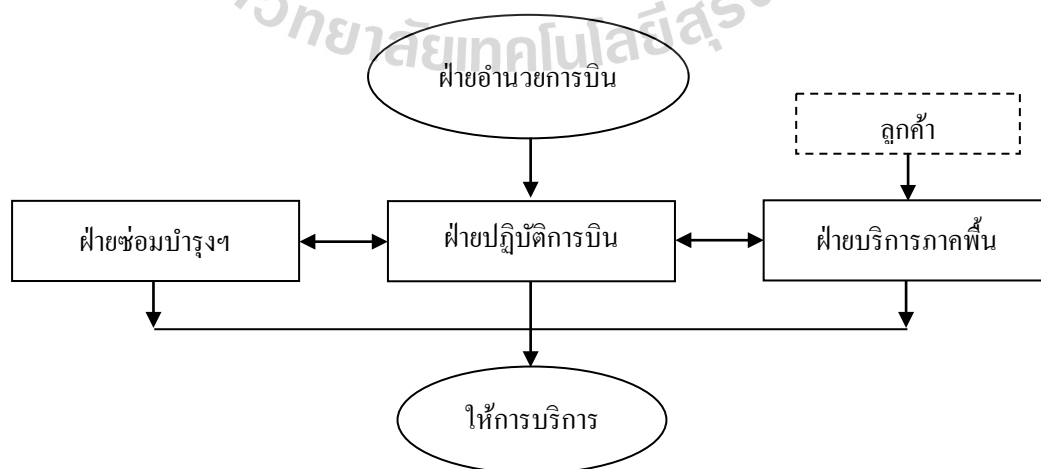


ภาพที่ 2.18 ขั้นตอนเตรียมการก่อนทำการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า
(สัมฤทธิ์ รัตนจินะ, 2552, หน้า 75)

จากภาพที่ 2.18 อธิบายได้ว่า ขั้นตอนเตรียมการก่อนทำการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า มีดังนี้

- 1) ฝ่ายการตลาดจัดส่งกำหนดการเดินทาง จุดหมายปลายทาง จำนวนผู้โดยสาร และ/หรือพัสดุ ให้ฝ่ายอำนวยความสะดวกบิน เมื่อได้รับการว่าจ้างจากลูกค้า
- 2) ฝ่ายอำนวยความสะดวกบินแจ้งข้อมูลให้ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น เพื่อรับทราบและดำเนินการต่อไป
- 3) ฝ่ายปฏิบัติการบินตรวจสอบเส้นทางการบิน สนามบินปลายทาง สภาพอากาศ และจัดเตรียมเอกสารในการปฏิบัติการบิน คิดจำนวนชั่วโมงบินรวม ทั้งขาไปและขากลับ และรายงานค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (ถ้ามี)
- 4) ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานจัดเตรียมอากาศยานให้พร้อมสำหรับการบินในการให้บริการ เช่น ในกรณีการให้บริการขนส่งสินค้า สัมภาระ หรือเพื่อขนถ่ายผู้ป่วย และต้องจัดเตรียมรูปแบบของพื้นที่ในห้องโดยสาร รวมทั้งรายงานค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (ถ้ามี)
- 5) ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นตรวจสอบยานพาหนะในการขนถ่ายผู้โดยสารหรือสินค้า หรือพัสดุภัณฑ์ และจัดเตรียมเอกสารการเข้า-ออกจากสนามบินให้กับผู้โดยสาร
- 6) ฝ่ายอำนวยความสะดวกบินรวบรวมข้อมูล รวมถึงจำนวนชั่วโมงบินทั้งหมด ค่าใช้จ่าย และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และแจ้งให้ฝ่ายการตลาดรับทราบ
- 7) ฝ่ายการตลาดกำหนดราคาค่าบริการแจ้งให้ลูกค้าทราบ เพื่อตกลงทำสัญญาการว่าจ้าง และการวางเงินมัดจำ

ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติการ เพื่อให้บริการลูกค้าของสายการบินแบบเช่าเหมาลำ แสดงในภาพที่ 2.19



ภาพที่ 2.19 ขั้นตอนการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า (สัมฤทธิ์ รัตนจินะ, 2552, หน้า 77)

จากภาพที่ 2.19 อธิบายได้ว่า ขั้นตอนการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้า มีดังนี้

- 1) ฝ่ายอำนวยการบินจัดส่งแผนการบิน เอกสารด้านพิธีการบิน จัดเตรียมข่าวอากาศและข่าวการบินให้กับฝ่ายปฏิบัติการบิน จ่ายค่าธรรมเนียม การจอดพักแรมอากาศยาน ค่าธรรมเนียมสนามบินขึ้น-ลง และค่าธรรมเนียมการบริการวิทยุนำร่องจราจรทางอากาศ
- 2) ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานจัดเตรียมอากาศยานให้พร้อมทำการบิน
- 3) ฝ่ายปฏิบัติการบินจัดเตรียมเอกสารประกอบการบิน และตรวจสอบความพร้อมของอากาศยาน
- 4) ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นเตรียมรับลูกค้า และเตรียมเอกสารด้านการเดินทางและจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้อาคารสนามบินของผู้โดยสาร และขนถ่ายผู้โดยสาร สินค้าหรือสัมภาระ จากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน
- 5) ฝ่ายปฏิบัติการบินให้บริการการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าหรือสัมภาระด้วยความสะดวกสบาย รวดเร็ว และโดยสวัสดิภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสายการบิน จำเป็นต้องจัดให้มีกระบวนการที่ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันเป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากข้อกำหนดของลูกค้า แล้วแปลงเป็นความพึงพอใจของลูกค้า โดยการมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรต้องระบุข้อกำหนดของลูกค้า ทั้งของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกให้ได้ ผนวกด้วยข้อกำหนดที่ลูกค้าไม่ได้แจ้งเจาะจง แต่จำเป็นต้องมีเพื่อประโยชน์ในการใช้งานผลิตภัณฑ์/บริการ รวมทั้งข้อผูกพันด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/บริการ

องค์กรต้องส่งต่อข้อกำหนดของลูกค้าให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรได้รับทราบ เพื่อประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งต้องสื่อสารและประสานงานกับทั้งลูกค้าภายนอก และหน่วยงานย่อยขององค์กรซึ่งถือเป็นลูกค้าภายในในเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ การแก้ไขข้อตกลง ตลอดจนผลตอบรับ ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากลูกค้า เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.3.6 การตรวจสอบคุณภาพเพื่อประกันคุณภาพ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน ระบุว่า การตรวจสอบคุณภาพ (Audit) หมายถึง กระบวนการอันเป็นอิสระและมีระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานของการดำเนินกิจกรรม และประเมินตามหลักฐานนั้นว่าการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ หรือข้อกำหนด ที่ตั้งเป็นเกณฑ์ไว้หรือไม่ (ISO, 2005, p. 16)

ส่วนคำว่า การตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal audit) หรือในบางครั้งเรียกว่า First-party audit คือ การตรวจสอบคุณภาพซึ่งกระทำโดยตัวองค์กรเอง เพื่อเป็นการทบทวน การบริหารงาน และทำให้เห็นว่าองค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ หรือข้อกำหนด ผู้ตรวจสอบคุณภาพต้องไม่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมที่เข้าตรวจสอบ คุณภาพ จึงจะสามารถแสดงถึงความโปร่งใสของการตรวจสอบคุณภาพได้

การตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก (External audit) สามารถหมายถึงทั้ง Second-party audit และ Third-party audit อธิบายได้ว่า Second-party audit คือ การตรวจสอบ คุณภาพโดยบุคคลภายนอกองค์กร แต่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น ลูกค้า หรือผู้จ้างงาน ส่วน Third-party audit คือ การตรวจสอบคุณภาพโดยบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์กร เช่น การตรวจสอบคุณภาพเพื่อขอใบรับรองมาตรฐานต่าง ๆ (ISO, 2005, p. 16)

การตรวจสอบคุณภาพภายใน ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการระบุปัญหา ความเสี่ยง ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด โอกาสในการปรับปรุงพัฒนา และยังชี้ให้เห็น การปฏิบัติอันเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งอาจจะนำไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรได้ ผู้บริหารระดับสูง ควรมีกระบวนการในการพิจารณาทบทวนผลรายงานการตรวจสอบทั้งหมด เพื่อให้ทราบทิศทาง ของการดำเนินการแก้ไข และป้องกันข้อบกพร่องต่าง ๆ (ISO, 2008b, p. 14)

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ให้คำแนะนำด้านการตรวจสอบภายใน ของผู้ประกอบการสายการบินไว้ในคู่มือมาตรฐาน IOSA Standards Manual (IATA, 2016, pp. ORG23-28) มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้ประกอบการสายการบิน ต้องจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพระบบการบริหารงาน ขององค์กร รวมทั้งฝ่ายงานการปฏิบัติการบินและฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน เพื่อให้มั่นใจว่า

- องค์กรปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- องค์กรตอบสนองต่อความต้องการที่กำหนดไว้
- องค์กรระบุจุดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาได้
- องค์กรระบุภาวะเสี่ยงต่อการปฏิบัติการบินได้
- องค์กรประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงได้

กระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบคุณภาพ การวางแผน และเตรียมการตรวจสอบคุณภาพ เช่น แผนการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพ และการออกแบบรายการตรวจสอบคุณภาพ การสังเกต และการรวบรวมหลักฐาน การวิเคราะห์ การค้นพบข้อบกพร่อง การแก้ไข รายงาน และการสรุปผล การตรวจสอบคุณภาพ การติดตามผล และการปิดงาน

การวางแผนการตรวจสอบคุณภาพ ต้องกำหนดช่วงความถี่ของการตรวจสอบคุณภาพให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง และต้องสามารถดำเนินการได้จริงตามกำหนดเวลา

ผู้ประกอบการสายการบินต้องแต่งตั้งผู้จัดการที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานตามโปรแกรมการประกันคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้สามารถแต่งตั้งผู้จัดการแยกเป็นหลายคนได้ในกรณีที่ผู้ประกอบการไม่มีโปรแกรมการตรวจสอบคุณภาพแบบรวมทั้งองค์การ ชื่อของตำแหน่งอาจจะเรียกแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ

ผู้จัดการงานประกันคุณภาพ หรืองานการตรวจสอบคุณภาพ ต้องอยู่ในสถานะอิสระ หรือไม่มีภาระรับผิดชอบส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฏิบัติการบิน เพื่อไม่ให้เกิดความอคติและความขัดแย้งในผลประโยชน์ และควรขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพ

ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพต้องอยู่ในสถานะอิสระจากภาระรับผิดชอบส่วนงานที่ต้องตรวจสอบคุณภาพ หรือไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้างานที่ต้องตรวจสอบคุณภาพ เพื่อไม่ให้เกิดความอคติและความขัดแย้งในผลประโยชน์ ยกตัวอย่างเช่น นักบินสามารถทำการตรวจสอบคุณภาพกิจกรรมการปฏิบัติการบินในห้องนักบินได้ โดยอยู่ในที่นั่งสำหรับผู้สังเกตการณ์ในห้องนักบิน และต้องไม่มีชื่ออยู่ในทีมนักบินหรือนักบินเสริมที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการบินในเที่ยวบินนั้น

มีการกำหนดระเบียบวินัยของผู้ตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างสุจริตเคร่งครัด และปราศจากอคติ
- 2) เปิดเผยความสัมพันธ์กับองค์การหรือหน่วยงานที่จะเข้าตรวจสอบคุณภาพต่อหัวหน้างาน
- 3) ไม่รับของกำนัล ค่าตอบแทน ส่วนลด หรือผลประโยชน์อื่นใดจากองค์การหรือหน่วยงานที่จะเข้าตรวจสอบคุณภาพ
- 4) ไม่เปิดเผยข้อมูล ข้อบกพร่อง และผลการตรวจสอบคุณภาพ กับบุคคลที่สาม เว้นแต่ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ถูกตรวจสอบคุณภาพ และองค์การที่รับผิดชอบการตรวจสอบคุณภาพ
- 5) ไม่กระทำการใด ๆ อันส่งผลร้ายต่อชื่อเสียงหรือผลประโยชน์ขององค์การที่รับผิดชอบการตรวจสอบคุณภาพ
- 6) ในกรณีละเมิดระเบียบวินัยของผู้ตรวจสอบคุณภาพ ต้องให้ความร่วมมือต่อการดำเนินการลงโทษอย่างเป็นทางการ

ผู้ประกอบการสายการบินต้องมีกระบวนการเพื่อดำเนินการต่อข้อบกพร่อง ที่พบจากการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งต้องประกอบด้วย การระบุสาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง การเสนอแผนงานแก้ไขที่เหมาะสม การดำเนินการแก้ไขตามแผนงาน และการประเมินประสิทธิผลของวิธีการแก้ไข

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน อธิบายแนวทางการปรับปรุงพัฒนาตามหลักการของการบริหารงานคุณภาพไว้ว่า กิจกรรมการปรับปรุงพัฒนามีตั้งแต่ก้าวเล็ก ๆ ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในสถานที่ทำงาน ไปจนถึงการปรับปรุงพัฒนาก้าวสำคัญของผู้จัดการ ซึ่งผู้จัดการควรกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงานของตน โดยวิเคราะห์จากข้อมูลสถิติ กระบวนการปรับปรุงพัฒนาควรทำตามหลักการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) และหลักการนี้ก็สามารถนำไปปรับใช้กับทุกกระบวนการ (ISO, 2008b, p. 17)

สรุปได้ว่า องค์กรต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการสายการบิน จำเป็นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพหรือการประกันคุณภาพ อันเป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นว่าองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามนโยบายระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎข้อบังคับทางกฎหมาย มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดของลูกค้า

ผู้บริหารระดับสูง ควรมีกระบวนการในการทบทวนผลรายงานการตรวจสอบคุณภาพทั้งหมด เพื่อให้ทราบทิศทางของการดำเนินการแก้ไขและการป้องกันข้อบกพร่องต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ตามหลักการของวงจร PDCA (Plan- Do- Check-Act)

2.4 มาตรฐานและกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทย และของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน

2.4.1 มาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) วางมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices; SARPs) ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ไว้ในภาคผนวกที่ 6 ของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation) และคู่มือการบริหารงานนิรภัยการบิน (Safety management manual) มีรายละเอียดดังนี้

1) Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation: Operation of Aircraft, Part I: International Commercial Air Transport - Aeroplanes ฉบับแก้ไขครั้งที่ 9 เดือน

กรกฎาคม ค.ศ. 2010 หัวข้อ 8.7.4.2 ว่าด้วยเรื่อง ระเบียบวิธีปฏิบัติด้านการซ่อมบำรุงอากาศยานและระบบการประกันคุณภาพ (Maintenance procedures and quality assurance system) ระบุว่าหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยานของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องมีวิธีการทำให้แน่ใจว่าได้ปฏิบัติตามข้อ 8.7.4.1 โดยการจัดตั้งระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งต้องเป็นอิสระ เพื่อตรวจสอบว่ามี การดำเนินกิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ หรือด้วยระบบการตรวจสอบอื่นใด ที่สามารถทำให้แน่ใจว่าอากาศยานได้รับการซ่อมบำรุงอย่างเหมาะสม ซึ่งในข้อ 8.7.4.1 ระบุว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานผู้รับผิดชอบของรัฐประเทศนั้น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นไปอย่างดี และถูกต้องตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องทุกประการ (ICAO, 2010b, p. 8-5)

2) Annex 6 to the Convention on International Civil Aviation, Operation of Aircraft, Part I International Commercial Air Transport - Aeroplanes ฉบับแก้ไขครั้งที่ 9 เมื่อเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 2010, Attachment E: การออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certification and validation) หัวข้อ 3.3 กล่าวว่า ระเบียบวิธีการประกันคุณภาพ กิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นหนึ่งในเอกสารจำเป็นที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดทำ เพื่อใช้ประกอบการยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (ICAO, 2010b, p. ATT E-4)

3) Safety Management Manual (SMM), Doc 9859 ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 เมื่อปี ค.ศ. 2013 ซึ่งเป็นเอกสารที่ ICAO จัดทำขึ้นเป็นคู่มือให้รัฐสมาชิกและหน่วยงานด้านการบินพลเรือนต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้งระบบการบริหารงานนิรภัยการบินที่ ICAO กำหนดให้หน่วยงานหรือองค์กรผู้ผลิตและให้บริการด้านการบินพลเรือนต่าง ๆ รวมถึงสายการบินพาณิชย์ทั้งหมดต้องจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน หรือ Safety Management System (SMS) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2009 เป็นต้นมา โดยในหัวข้อ 5.4.2 ของคู่มือนี้ ซึ่งว่าด้วยเรื่อง การควมรวมระบบการบริหารงานทั้งหลายให้เป็นหนึ่งเดียวกัน สรุปความได้ว่า ถึงแม้ ICAO จะไม่ได้กำหนดให้สายการบินพลเรือนทุกสาย มีระบบการบริหารงานคุณภาพ หรือ Quality Management System (QMS) แต่ ICAO ได้แนะนำให้มีการควมรวมระบบการบริหารงานนิรภัยการบินเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ มีคำอธิบายเพิ่มเติมว่า ระบบการบริหารงานที่เหมาะสมในการควมรวมไว้เป็นหนึ่งเดียวกับระบบ SMS คือ ระบบการบริหารงานคุณภาพ เนื่องจากทั้งสองระบบใช้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง และกระบวนการประกันคุณภาพ / ประกันความปลอดภัยในรูปแบบเดียวกัน นอกจากนี้ ระบบการบริหารงานคุณภาพถือเป็น การวางรากฐานสนับสนุนการดำเนินการระบบ SMS ในหลายด้าน เช่น การตรวจสอบภายใน องค์กร การสอบสวนข้อบกพร่อง การวิเคราะห์หารากเหง้าของปัญหา การออกแบบกระบวนการ

การตัดสินใจจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ มาตรฐานการแก้ไขป้องกันข้อบกพร่องไม่ให้เกิดซ้ำ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร และความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ทั้งสองระบบต่างเติมเต็มซึ่งกันและกัน โดย QMS จะมุ่งเน้นเรื่องความสอดคล้องกับมาตรฐานข้อบังคับและข้อกำหนดของลูกค้า ในขณะที่ SMS มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย (ICAO, 2013, p. 5-28)

สรุปได้ว่า องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศวางมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศไว้ 3 ประเด็น คือ 1) การจัดตั้งระบบการประกันคุณภาพของหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยานของผู้ดำเนินการเดินอากาศ 2) ระเบียบวิธีการประกันคุณภาพกิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นหนึ่งในเอกสารจำเป็นต่อการยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ และ 3) การควมรวมระบบการบริหารงานนิรภัยการบินเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ

2.4.2 ข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ Federal Aviation Administration (FAA) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา อยู่ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1958 มีอำนาจหน้าที่ในการวางระเบียบและควบคุมการดำเนินงาน ตลอดจนตรวจสอบกิจกรรมด้านการบินพลเรือนทุกประเภทของประเทศสหรัฐอเมริกา และยังเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานด้านการบินพลเรือนของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก กฎข้อบังคับที่เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบินพลเรือนแต่เดิมเรียกว่า ‘Federal Aviation Regulations’ หรือ FARs ต่อมาสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกาให้เรียกว่า ‘14 CFR’ ซึ่ง CFR ย่อมาจาก Code of Federal Regulations กฎข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกาก็ใช้เป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนในประเทศอื่น ๆ เนื่องจากมีความละเอียดครอบคลุม ชัดเจน และบังคับใช้กับสายการบินทุกสายที่ดำเนินการขนส่งทางอากาศเข้าออกประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้น กฎข้อบังคับนี้จึงถูกบังคับใช้ในวงกว้างโดยปริยาย

ข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ พบในเอกสาร 1 ฉบับ คือ Title 14 of the Code of Federal Regulations (CFR) - Aeronautics and space, Chapter I - Federal aviation administration, department of transportation, Subchapter H - สถานศึกษาและหน่วยงานที่ได้รับการรับรองอื่น ๆ (Schools and other certificated agencies), Part 145 - สถานีซ่อมบำรุงอากาศยาน (Repair stations), Subpart E: กฎด้านการดำเนินการ (Operating rules), หัวข้อที่ 145.211 ว่าด้วยเรื่อง ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality control system) ซึ่งมีผลบังคับใช้กับสถานีหรือ

ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน รวมถึงผู้ดำเนินการเดินอากาศที่มีหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานร่วมอยู่ด้วย ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้ (FAA, 2006a)

ก) สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานที่ผ่านการรับรอง ต้องจัดตั้งและคงรักษา ระบบการควบคุมคุณภาพ โดยได้รับการเห็นชอบจากสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา เพื่อให้แน่ใจในความสมควรเดินอากาศของวัตถุทุกประเภท ซึ่งสถานีซ่อมบำรุงอากาศยานหรือหน่วยงานรับเหมาช่วงได้ปฏิบัติการซ่อมบำรุง ตรวจสอบ หรือกระทำการดัดแปลงใด ๆ

ข) บุคลากรในสถานีซ่อมบำรุงอากาศยาน ต้องปฏิบัติตามระบบการควบคุมคุณภาพดังกล่าว เมื่อปฏิบัติงานซ่อมบำรุง ตรวจสอบ หรือกระทำการดัดแปลงใด ๆ ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบตามที่ระบุในใบรับรองสถานีซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น

ค) สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานที่ผ่านการรับรอง ต้องจัดเตรียมคู่มือการควบคุมคุณภาพ รวมทั้งคอยแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้รูปแบบที่ได้รับการเห็นชอบจากสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1) มีรายละเอียดของระบบ และระเบียบวิธีปฏิบัติที่ใช้ในระบบการควบคุมคุณภาพ

i) มีการตรวจสอบวัตถุดิบนำเข้า เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้

ii) มีการตรวจสอบเบื้องต้น ก่อนการจัดเก็บวัตถุทุกประเภท ก่อนการจัดเก็บคลัง

iii) มีการตรวจสอบวัตถุทุกประเภท ซึ่งอาจมีอาการชำรุด แอบซ่อนอยู่ และสามารถทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ ก่อนนำวัตถุนั้นไปใช้ในการซ่อมบำรุง ตรวจสอบ หรือกระทำการดัดแปลงใด ๆ

iv) มีการกำหนดระดับความชำนาญของบุคลากรด้านการตรวจสอบ และมีการรักษาระดับความชำนาญนั้นไว้

v) มีการกำหนดค่าข้อมูลตัวเลข ซึ่งเป็นปัจจุบันสำหรับจัดเก็บวัตถุต่าง ๆ และมีการรักษาสภาพในระดับข้อมูลนั้นไว้

vi) มีการให้วิถีสถานะแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติการซ่อมบำรุง ตรวจสอบ หรือกระทำการดัดแปลงใด ๆ ในสถานีซ่อมบำรุงอากาศยาน และมีการเฝ้าควบคุมบุคลากรผู้ไม่มีวิถีสถานะ

vii) มีการดำเนินการตรวจชิ้นตอนสุดท้าย และมีขั้นตอนในการส่งมอบวัตถุซึ่งผ่านการซ่อมบำรุงแล้ว ก่อนกลับสู่การใช้งานอีกครั้ง

viii) มีการตรวจวัดความเที่ยงตรงของอุปกรณ์ ที่ใช้ในการวัดค่าและทดสอบค่าสำหรับกิจกรรมซ่อมบำรุงต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาในการตรวจวัดความเที่ยงตรง

ix) มีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

2) มีการอ้างอิงข้อมูล จากมาตรฐานการตรวจสอบของบริษัทผู้ผลิตเท่าที่มีการอ้างอิงกับวัตถุใด ๆ รวมทั้งการอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลใด ๆ ที่บริษัทผู้ผลิตวัตถุนั้นระบุไว้

3) มีตัวอย่างของแบบฟอร์มที่ใช้ในการตรวจสอบ หรือการซ่อมบำรุง เพื่ออธิบายการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ หรือมีการกล่าวอ้างอิงไปยังคู่มือที่บรรจุคำอธิบายเรื่องแบบฟอร์มเหล่านั้น

4) มีระเบียบวิธีปฏิบัติ สำหรับการแก้ไขปรับปรุงข้อมูลในคู่มือการควบคุมคุณภาพนี้ และระเบียบวิธีการแจ้งไปยังสำนักงานเขตผู้ออกใบรับรองให้ทราบ และกำหนดความถี่ที่สำนักงานเขตต้องได้รับการแจ้งให้ทราบ

ง) สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานที่ผ่านการรับรอง ต้องแจ้งไปยังสำนักงานเขตผู้ออกใบรับรองให้ทราบถึงการแก้ไขข้อมูลในคู่มือการควบคุมคุณภาพ

สรุปได้ว่า สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา มีข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ไว้ว่า สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานต้องมีระบบการควบคุมคุณภาพ

2.4.3 ข้อบังคับขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป หรือ European Aviation Safety Agency (EASA) คือหน่วยงานของสหภาพยุโรป หรือ European Union (EU) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2003 มีหน้าที่ร่างบัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยด้านการบิน รวมทั้งนำเสนอแนวทางในการปฏิบัติการด้านการบินต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศสมาชิกของสหภาพยุโรป และประเทศในสมาคมการค้าเสรียุโรป หรือ European Free Trade Association (EFTA) นำไปใช้ กฎข้อบังคับด้านการบินของหน่วยงานนี้มีอิทธิพลอย่างมากกับการบินพลเรือนระหว่างประเทศทั่วโลก เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีกิจกรรมการบินพาณิชย์หนาแน่น จึงทำให้กฎข้อบังคับของหน่วยงานนี้ได้รับการอ้างอิงในการศึกษาด้านความปลอดภัยของการบินพลเรือนอยู่เสมอ เช่นเดียวกับกฎข้อบังคับของสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา

ข้อบังคับขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ปรากฏในเอกสาร 2 ฉบับ คือ Commission regulation (EC) No.859/2008 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2008 และ Commission regulation (EU) No.1321/2014 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2014 มีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ ดังนี้

1) Commission regulation (EC) No.859/2008 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2008, Annex III, Subpart B - บททั่วไป หัวข้อที่ OPS 1.035 ว่าด้วยเรื่อง ระบบงานคุณภาพ (Quality system) กำหนดเรื่องการจัดตั้งระบบงานคุณภาพว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพหนึ่งระบบ และแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพหนึ่งคน ให้มีหน้าที่ตรวจสอบว่า ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน การตรวจสอบดังกล่าวต้องรวมถึงระบบการรายงานผลต่อผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามความจำเป็น (EASA, 2008, p. L 254/6)

ในหัวข้อเดียวกันนี้ กำหนดเพิ่มเติมว่า ระบบงานคุณภาพนี้ต้องประกอบด้วยแผนงานการประกันคุณภาพ ซึ่งระบุระเบียบวิธีปฏิบัติสำหรับการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐาน และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ระบบงานคุณภาพและผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพดังกล่าว ต้องได้รับการเห็นชอบจากหน่วยงานผู้มีอำนาจในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินพลเรือน ซึ่งอนุญาตให้มีการแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพสองคนได้ หากกำหนดให้คนหนึ่งทำหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติการบิน และอีกคนหนึ่งทำหน้าที่ในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และมีข้อแม้ว่าต้องดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบการบริหารงานคุณภาพเดียวกันเท่านั้น (EASA, 2008, p. L 254/6) นอกจากนี้ยังระบุเพิ่มเติมใน Appendix 1 to OPS 1.005 (a) ซึ่งเป็นข้อบังคับสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศด้วยเครื่องบินใบพัดขนาดเล็ก มีที่นั่งผู้โดยสาร 9 ที่นั่งหรือน้อยกว่า และมีมวลน้ำหนักสำหรับบินขึ้นสูงสุดที่ 5,700 กิโลกรัมหรือน้อยกว่า ความว่า ในกรณีองค์การของผู้ดำเนินการเดินอากาศมีขนาดเล็กมาก อนุญาตให้แต่งตั้งบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งอื่นอยู่แล้ว ให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพควบคู่ไปด้วย แต่ทีมผู้ตรวจสอบคุณภาพ (Auditors) ต้องเป็นบุคคลนอกองค์การ (EASA, 2008, p. L 254/16)

2) Commission regulation (EC) No.859/2008 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2008, Annex III, Subpart B - บททั่วไป หัวข้อที่ OPS 1.037 ว่าด้วยเรื่อง ชุดแผนปฏิบัติงานการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยด้านการบิน (Accident prevention and flight safety programme) กำหนดว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งและคงรักษาชุดแผนปฏิบัติงานป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยด้านการบิน ซึ่งอาจจะควบรวมเป็นหนึ่งเดียวกับระบบงานคุณภาพ (EASA, 2008, p. L 254/6)

3) Commission regulation (EC) No.859/2008 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2008, Annex III, Subpart C - ใบรับรองและการควบคุมดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศ หัวข้อที่ OPS 1.180 ว่าด้วยเรื่อง การออกและการต่ออายุใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Issue, variation and continued validity of an AOC) ระบุถึงหนึ่งในคุณสมบัติของผู้ดำเนินการเดินอากาศ เมื่อต้องการ

ขอออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ หรือขอต่ออายุใบรับรองไว้ว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องแสดงให้เห็นหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินเห็นว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศสามารถจัดตั้งและคงรักษาระบบงานคุณภาพ ตามข้อ OPS 1.035 ไว้ได้ (EASA, 2008, p. L 254/24)

4) Commission regulation (EC) No.859/2008 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2008, Appendix I to OPS 1.1045 ว่าด้วยเรื่อง เนื้อหาในคู่มือปฏิบัติการบิน (Operations manual contents) ระบุว่า ระบบงานคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาที่จำเป็นต้องปรากฏในคู่มือการปฏิบัติการบิน และอย่างน้อยต้องประกอบด้วย นโยบายคุณภาพขององค์กร รายละเอียดของระบบงานคุณภาพขององค์กร และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านต่าง ๆ (EASA, 2008, p. L 254/204)

5) Commission regulation (EU) No.1321/2014 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2014, Annex I, Part-M, Section A - ข้อกำหนดฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical requirements), Subpart G - หน่วยงานจัดการด้านการคงสภาพความสมควรเดินอากาศ (Continuing airworthiness management organization) หัวข้อ M.A.712 ว่าด้วยเรื่อง ระบบงานคุณภาพของฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่ง EASA ได้ออกข้อบังคับนี้ เพื่อใช้กับกิจกรรมการคงสภาพของความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน ผลิตภัณฑ์ ชิ้นส่วน และอุปกรณ์เครื่องมือในการประกอบหรือซ่อมบำรุงอากาศยาน หน่วยงานผลิตและซ่อมบำรุงอากาศยาน รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมดังกล่าว โดยวางข้อกำหนดไว้ว่า หน่วยงานคงสภาพการสมควรเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพหนึ่งระบบ และแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพหนึ่งคน ให้มีหน้าที่ตรวจสอบว่าระเบียบ วิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ ทำให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน จากกิจกรรมของหน่วยงานคงสภาพความสมควรเดินอากาศและหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานผู้รับช่วงตามสัญญาการตรวจสอบดังกล่าวต้องรวมถึงระบบการรายงานผลต่อผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามความจำเป็น หากหน่วยงานคงสภาพการสมควรเดินอากาศเป็นส่วนหนึ่งของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ระบบงานคุณภาพนี้ต้องควรรวมเป็นหนึ่งเดียวกับระบบงานคุณภาพของผู้ดำเนินการเดินอากาศ (EASA, 2014, p. L 362/28)

6) Commission regulation (EU) No.1321/2014 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2014, Annex II, Part - 145, Section A - ข้อกำหนดฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical requirements), หัวข้อ 145.A.30 ว่าด้วยเรื่อง ข้อกำหนดด้านบุคลากร (Personnel requirements) มีความว่า องค์กรต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหาร ผู้มีสิทธิอำนาจในองค์กรให้เกิดความมั่นใจว่ามีเงินทุนสนับสนุนกิจกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานตามที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งสามารถดำรงซึ่งมาตรฐานตามที่ระบุในบทบัญญัติฉบับนี้ ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหารต้องจัดตั้งและเผยแพร่เพื่อส่งเสริมนโยบายด้านความปลอดภัยและนโยบายด้านคุณภาพ และต้องแต่งตั้งบุคคล

หนึ่งให้ทำหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบระบบงานคุณภาพ ซึ่งบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งนี้ต้องสามารถเข้าถึงผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหารได้โดยตรง เพื่อคอยรายงานความเป็นไปเกี่ยวกับงานบริหารคุณภาพตามความเหมาะสม (EASA, 2014, pp. L 362/67-69)

7) Commission regulation (EU) No.1321/2014 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2014, Annex II, Part - 145, Section A - ข้อกำหนดฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical requirements), หัวข้อ 145.A.65 ว่าด้วยเรื่อง นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายด้านคุณภาพ หลักปฏิบัติงานในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และระบบงานคุณภาพ (Safety and quality policy, maintenance procedures and quality systems) ระบุว่า องค์กรต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบที่เป็นอิสระ (Independent audits) เพื่อคอยตรวจตราว่าองค์กรกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานขึ้นมาอย่างเพียงพอและมีการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานทุกประการ ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็ก อาจจะว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมาทำการตรวจสอบแทนได้ ซึ่งต้องเป็นหน่วยงานที่ได้รับการอนุมัติตามบทบัญญัตินี้ หรือเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน และพิสูจน์ได้ว่ามีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบเป็นที่น่าพอใจ รวมทั้งต้องมีระบบการรายงานผลไปยังผู้มีอำนาจ และรายงานต่อไปยังผู้มีอำนาจสูงสุดของฝ่ายบริหารในที่สุด เพื่อให้แน่ใจว่ามีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเหมาะสมและทันเวลา (EASA, 2014, pp. L 362/67-69)

สรุปได้ว่า องค์กรความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรปมีข้อบังคับที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศไว้ 3 ประเด็น คือ

- 1) ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพ และแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพ
- 2) เอกสารแสดงการจัดตั้งและคงรักษาระบบงานคุณภาพเป็นหนึ่งในเอกสารจำเป็นต่อการยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ และ
- 3) ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานต้องมีระบบงานคุณภาพ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

2.4.4 ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย ประเทศไทย ในฐานะรัฐสมาชิกขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ได้ตราพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 ขึ้น โดยมีบางส่วนอนุวัติการจากอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศหรืออนุสัญญาชิคาโก และอนุวัติการจากภาคผนวกแห่งอนุสัญญาชิคาโกมาเป็นกฎหมายลำดับรองหลายประเภท เช่น กฎกระทรวง ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน คำสั่งกระทรวงคมนาคม ประกาศกรมการบินพลเรือน เป็นต้น (อริย วิมุตติสุนทร, 2552, หน้า 112)

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา กิจการด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หรือ The Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT) ก่อนหน้านั้น หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแล

การดำเนินการด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย คือ กรมการการบินพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคม ต่อมาที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกรมการการบินพลเรือน โดยให้แยกส่วนออกไปเป็นสำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานอิสระ ไม่นับเป็นส่วนงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ และกรมท่าอากาศยาน ซึ่งยังคงเป็นหน่วยงานราชการ มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานสนามบินของกรมการการบินพลเรือนเดิม

ปัจจุบัน ประกาศ ระเบียบ คำสั่ง ของกรมการการบินพลเรือน และข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ถูกทยอยประกาศยกเลิกไป ในขณะที่มีข้อบังคับ ประกาศ ระเบียบ คำสั่ง ของสำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยเริ่มออกประกาศเพื่อบังคับใช้มากขึ้น

ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนและสำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ปรากฏในเอกสาร 2 ฉบับ คือ ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย ฉบับที่ 85 ว่าด้วยใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ และประกาศสำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 มีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย ฉบับที่ 85 ให้ไว้ ณ วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2552 ว่าด้วยใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ข้อ 3(15) (ฐ) กำหนดไว้ว่า คู่มือการรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance Manual) เป็นหนึ่งในเอกสารคู่มือที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ซึ่งประสงค์จะขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องจัดทำและยื่นแสดงต่อหน่วยงานผู้มีอำนาจในการออกใบรับรองดังกล่าว (คณะกรรมการการบินพลเรือน, 2552, หน้า 50-51)

2) แนนท่ายประกาศ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 5 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ของประกาศสำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ซึ่งแนบท้ายประกาศนี้ เป็นการรวบรวมกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการขอ การออก และการดำเนินการเดินอากาศของผู้ดำเนินการเดินอากาศ เพื่อคงไว้ซึ่งคุณสมบัติในการเป็นผู้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ โดยในบทที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ หัวข้อที่ 2 เรื่อง เอกสารสำคัญสำหรับการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ระบุว่า คู่มือการรับประกันคุณภาพ (Quality assurance manual) เป็นหนึ่งในเอกสารคู่มือที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ซึ่งประสงค์จะขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องจัดทำและยื่นแสดงต่อหน่วยงานผู้มีอำนาจในการออกใบรับรอง (สำนักงานการการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, หน้า 1_2-1_3)

3) แนบท้ายประกาศ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 5 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ของประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 บทที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ หัวข้อที่ 7.2 เรื่อง ระบบการบริหารงานและการแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งผู้บริหาร กำหนดว่า ประสิทธิภาพการบริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์การผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อยื่นขอความเห็นชอบจากหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศ ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสมจากลักษณะและความซับซ้อนของการปฏิบัติการบิน ตำแหน่งดังกล่าว ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการบิน หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน หัวหน้านักบิน หัวหน้าฝ่ายความปลอดภัย หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม หัวหน้าฝ่ายการจัดการภาคพื้น และหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพสำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบินและหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, หน้า 1_4-1_5)

4) แนบท้ายประกาศ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 5 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ของประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 บทที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ หัวข้อที่ 7.5 และ 7.6 เรื่อง ระบบงานคุณภาพ (Quality system) โดยในหัวข้อที่ 7.5 ระบุว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบการประกันคุณภาพ และแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพให้มีหน้าที่ตรวจสอบว่า ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง และมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน การตรวจสอบดังกล่าวต้องรวมถึงระบบการรายงานผลโดยตรงต่อผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามความจำเป็น และในหัวข้อที่ 7.6 ระบุเพิ่มเติมว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบงานคุณภาพฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน มีรายละเอียดในบทที่ 8 ของแนบท้ายประกาศฉบับเดียวกันนี้ ส่วนระบบงานคุณภาพของฝ่ายปฏิบัติการบินต้องมีชุดแผนงานการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ออกแบบมาเพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมการปฏิบัติการบินทั้งหมดเป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐาน และระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกประการ ชุดแผนงานการประกันคุณภาพของฝ่ายปฏิบัติการบินต้องบรรจุในคู่มือการปฏิบัติการบิน ซึ่งผ่านการอนุมัติจากหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินของประเทศ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, หน้า 1_5)

5) แนบท้ายประกาศ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 5 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ของประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนด

การรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 บทที่ 5 ว่าด้วยเรื่อง องค์การและสิ่งอำนวยความสะดวก หัวข้อที่ 10.1 เรื่อง ระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (Safety management system; SMS) กำหนดว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการตามระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน ที่ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศ โดยใช้คำแนะนำในเอกสาร ICAO Doc 9859: Safety Management Manual เป็นพื้นฐานในการดำเนินการระบบ ซึ่งในข้อกำหนดนี้ได้ระบุถึงจุดมุ่งหมายของระบบการบริหารงานนิรภัยการบินไว้ว่า เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานป้องกันภัยโดยรวมภายใต้ระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS) รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality management system; QMS) และแผนการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency response planning) ถือเป็นครั้งแรกที่กฎข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยระบุคำว่า Quality management system หรือ ระบบบริหารงานคุณภาพ นอกจากนี้ ในข้อกำหนดที่ 10.1 ยังระบุว่า ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน โดยใช้พื้นฐานจากเอกสารคู่มือ ICAO Doc 9859: Safety Management Manual ซึ่งในคู่มือเล่มนี้แนะนำเรื่อง การควรรวมระบบบริหารงานคุณภาพ (QMS) เข้ากับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, หน้า 1_6) เนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ของระบบบริหารงานคุณภาพคอยสนับสนุนการดำเนินงานระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน เช่น กระบวนการตรวจสอบ การสอบสวน การวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของปัญหา การวิเคราะห์จากสถิติ และมาตรการป้องกันต่าง ๆ นอกจากนี้ทั้งสองระบบให้ความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเหมือนกันด้วย (ICAO, 2013, pp. 162-163)

6) แนบท้ายประกาศ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 5 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 ของประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2560 บทที่ 8 ว่าด้วยเรื่อง การเตรียมการเพื่อสนับสนุนงานด้านวิศวกรรมและการซ่อมบำรุงอากาศยาน หัวข้อที่ 10 เรื่อง การควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน มีใจความสำคัญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ดังนี้ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, หน้า 8_27)

- ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องมีระบบที่สามารถประกันคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก และระเบียบวิธีปฏิบัติงานทั้งหมดที่ใช้ เพื่อคงสภาพความสมควรเดินอากาศ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก และระเบียบวิธีปฏิบัติงานในทุกสถานประกอบการของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ซึ่งมีกิจกรรมอันส่งผลต่อความสมควรเดินอากาศ

- การประกันคุณภาพต้องมีประสิทธิภาพโดยตลอด ทั้งการปฏิบัติการของอากาศยานและการซ่อมบำรุงอากาศยาน และการตรวจสอบคุณภาพต้องทำให้มั่นใจว่าการควบคุมมีผลบังคับใช้อย่างเหมาะสมและบรรลุผลเป็นที่พอใจ

- ระบบการประกันคุณภาพ นโยบายการประกันคุณภาพ และ ชุดแผนงานในการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพของผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องระบุในเอกสาร หรือคู่มือของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (General maintenance manual)

- ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องแน่ใจว่าบุคลากรในฝ่ายงานคุณภาพมีจำนวนเพียงพอ และได้รับการฝึกอบรม (รวมถึงการฝึกทบทวนประจำปี) อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้

- พนักงานผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ด้านการประกันคุณภาพ ต้องมีประสบการณ์เรื่องระบบงานและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร และมีความรู้ด้านวิหะเทคนิคของอากาศยาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในระดับที่น่าพอใจ รวมทั้งมีประสบการณ์เรื่องวิธีการควบคุมและประกันคุณภาพ หรือได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม ก่อนการเริ่มปฏิบัติงานในหน้าที่นี้

- ฝ่ายงานผู้รับผิดชอบการประกันคุณภาพ ต้องจัดเตรียมการตรวจสอบคุณภาพที่เป็นอิสระ และดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ โดยเน้นตรวจสอบระบบงานที่เกี่ยวข้องกับความสมควรเดินอากาศ

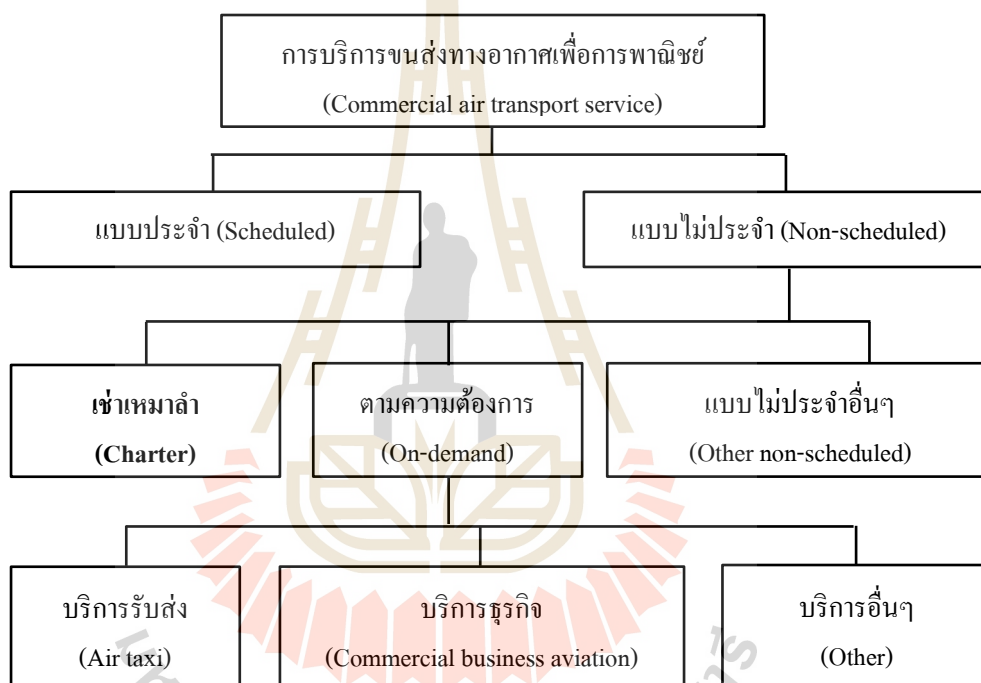
- การตรวจสอบคุณภาพทุกครั้งต้องลงบันทึกไว้ ข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ต้องส่งให้บุคคลผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่พบข้อบกพร่อง เพื่อดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ต้องมีระบบที่ทำให้ผู้ตรวจสอบทราบว่ามี การดำเนินการแก้ไขแล้ว และบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องนั้นรับทราบผลการตรวจสอบ และผลการแก้ไข

- ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องยื่นรายงานภาพรวมของการประกันคุณภาพเป็นประจำต่อหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศ รวมถึงต้องยื่นแจ้งตัวชี้วัดคุณภาพด้วย

สรุปได้ว่า คณะกรรมการการบินพลเรือนและสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย วางข้อบังคับที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศไว้ 4 ประเด็น คือ 1) คู่มือการรับประกันคุณภาพเป็นหนึ่งในเอกสารที่จำเป็นต่อการยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ 2) ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีระบบการประกันคุณภาพ และแต่งตั้ง หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพสำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบินและหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน 3) การควบคุมระบบการบริหารงานนิรภัยการบินเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ และ 4) ฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยานต้องมีระบบการประกันคุณภาพ

2.5 ความรู้เกี่ยวกับการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ

2.5.1 ความหมายของการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (2009, p. A_1) ได้แบ่งประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์ หรือ Commercial air transport service ไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.20 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์ จำแนกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ คือ การบริการแบบประจำ และการบริการแบบไม่ประจำ โดยการบริการเช่าเหมาลำเป็นประเภทหนึ่งของการบริการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์แบบไม่ประจำ



ภาพที่ 2.20 ประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์ (ICAO, 2009, p. A_1)

ICAO (2004, pp. 4.6_1-4.6_2) ระบุว่า การบริการแบบประจำ (Scheduled services) หมายถึง เที่ยวบินซึ่งมีกำหนดการ และดำเนินการเพื่อค่าตอบแทน ตามตารางการบินที่มีการพิมพ์เผยแพร่ หรือเที่ยวบินซึ่งมีเป็นประจำ หรือสม่ำเสมอ กระทั่งเกิดเป็นแบบแผนเที่ยวบินที่รับทราบโดยทั่วกัน และเปิดให้สาธารณชนทั่วไปสามารถจองบัตรโดยสารได้โดยตรง

ส่วนการบริการแบบไม่ประจำ (Non-scheduled services) หมายความว่าถึง เที่ยวบินซึ่งดำเนินการนอกเหนือไปจากเที่ยวบินแบบประจำ รวมถึงการบริการแบบเช่าเหมาลำ แต่ไม่จำกัดเพียงการบริการแบบเช่าเหมาลำเท่านั้น นั่นคือ ไม่สามารถเรียกการบริการเดินทางทางอากาศ

แบบไม่ประจำทั้งหมดเป็นการบริการแบบเช่าเหมาลำได้ เนื่องจากยังรวมถึงการบริการแบบตามความต้องการ หรือ On-demand services ด้วย โดยกล่าวว่า เที่ยวบินเช่าเหมาลำ คือ การบริการการขนส่งทางอากาศแบบไม่ประจำ ซึ่งใช้การเช่าเหมาลำอากาศยาน

ส่วนการบริการแบบตามความต้องการหรือ On-demand services ซึ่งมีการให้บริการรับส่ง หรือ Air taxi services เป็นอาทิ นั้น แตกต่างจากการบริการเช่าเหมาลำ เนื่องจากเจาะจงลงไปว่าหมายถึง เที่ยวบินแบบไม่ประจำตามความต้องการ เป็นการบริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าไปรษณีย์ หรือผสมกัน โดยต้องได้รับค่าตอบแทน ลูกจ้างจะแจ้งขอการบริการล่วงหน้าไม่นาน ส่วนใหญ่ใช้เครื่องบินขนาดเล็กหรือเฮลิคอปเตอร์ ซึ่งมีที่นั่งไม่เกิน 30 ที่นั่ง

กระทรวงคมนาคม (2559, หน้า 20) ของประเทศไทย ให้คำจำกัดความของ เที่ยวบินแบบไม่ประจำและเที่ยวบินแบบไม่ประจำประเภทต่าง ๆ ไว้ในประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ พ.ศ. 2559 ดังนี้

1) เที่ยวบินแบบไม่ประจำ หมายถึง เที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) เที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air ambulance/medevac) เที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use charter) หรือเที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate charter) ที่มีระยะเวลาการให้บริการตามสัญญาหรือความตกลง และเที่ยวบินแบบไม่ประจำที่มีกำหนดการเดินทาง (Program charter)

2) เที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) หมายถึง เที่ยวบินเพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการเป็นรายเที่ยวตามสัญญาหรือความตกลงที่ทำขึ้นกับกลุ่มหรือคณะบุคคลหรือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว

3) เที่ยวบินแบบไม่ประจำที่มีกำหนดการเดินทาง (Program charter) หมายถึง เที่ยวบินเพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการเป็นช่วงระยะเวลาโดยมีกำหนดการเดินทางตามที่ได้ทำสัญญาหรือความตกลงกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว

นอกจากนี้กระทรวงคมนาคม (2556, หน้า 22) ของประเทศไทย อธิบายความหมายของ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ไว้ในประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ พ.ศ. 2556 ไว้ว่า

เที่ยวบินเช่าเหมาลำ หมายถึง 1) เที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศตามสัญญาหรือความตกลงเช่าเหมาลำที่ทำขึ้นกับผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว แต่ไม่รวมถึงเที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air ambulance/medevac) เที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use charter) หรือเที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate charter) ที่มีระยะเวลาการให้บริการตามสัญญาหรือความตกลง และเที่ยวบินขมุมิประเทศ 2) เที่ยวบิน

แบบไม่ประจำ เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศตามกำหนดการเดินทาง (Program charter) ที่ได้ทำสัญญาหรือความตกลงกับผู้โดยสาร หรือผู้ประกอบการก็นำเที่ยว

สรุปได้ว่า การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการบริการเดินอากาศแบบไม่ประจำ โดยใช้การเช่าเหมาลำอากาศยาน เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ทั้งในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวหรือตามกำหนดการเดินทาง แล้วแต่สัญญาหรือความตกลงที่ทำขึ้นกับผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการก็นำเที่ยว ทั้งนี้กำหนดการบินจะไม่เป็นประจำและสม่ำเสมอ หรือไม่เป็นแบบแผนจนเป็นที่จดจำได้ ไม่มีการประกาศปฏิทินการบินที่แน่นอน และไม่เปิดให้สาธารณชนทั่วไปสามารถจองบัตรโดยสารได้โดยตรง การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำไม่รวมถึงเที่ยวบินชมภูมิประเทศ เที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air ambulance/medevac) และเที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use service) หรือเที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate service) ที่มีระยะเวลาการให้บริการตามสัญญาหรือความตกลง

2.5.2 ประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ICAO (2004, p. 4.6_2) อธิบายถึงเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริการเดินอากาศแบบไม่ประจำ ประเภทของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารแบบเช่าเหมาลำมีหลากหลาย ดังต่อไปนี้

1) การเช่าเหมาลำโดยองค์กรเดียว (Single entity charter หรือ Own-use charter) หมายถึง การเช่าเหมาลำเครื่องบินจากบริษัทแห่งหนึ่ง หรือ หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง หรือ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ให้ทำการขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้าในกิจการขององค์กรหรือบุคคลนั้น เช่น การส่งพนักงานไปประชุมสัมมนา หรือการจัดสวัสดิการท่องเที่ยวแก่พนักงานของบริษัท ซึ่งองค์กรหรือบุคคลผู้จ้างเหมาเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายแต่เพียงผู้เดียว ไม่มีการขายที่นั่งต่อให้ผู้โดยสาร หรือผู้โดยสารไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเช่าเหมาลำ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และผู้โดยสารไม่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทั่วไปของสายการบิน เช่น ข้อกำหนดเรื่องน้ำหนัก ขนาด หรือจำนวนของกระเป๋าของผู้โดยสาร

2) การเช่าเหมาลำสำหรับนักศึกษา (Student charter) ใช้เรียก การเช่าเหมาลำเครื่องบินสำหรับนักเรียนหรือนักศึกษา เพื่อเดินทางไปศึกษาต่อ ส่วนใหญ่จะมีข้อกำหนดเรื่องอายุขั้นต่ำของผู้โดยสาร

3) การเช่าเหมาลำสำหรับโอกาสพิเศษ (Special event charter) ใช้เรียก การเช่าเหมาลำเครื่องบินสำหรับขนส่งกลุ่มบุคคล เพื่อเดินทางไปร่วมงานสำคัญต่าง ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา งานพิธีกรรมทางศาสนา งานสังคม เป็นต้น

4) การเช่าเหมาลำเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน (Common purpose charter) หมายถึง องค์กรหนึ่งเช่าเหมาลำเครื่องบิน เพื่อนำที่นั่งไปขายต่อให้กับบุคคลทั่วไป ซึ่งมีจุดประสงค์ในการเดินทางแบบเดียวกัน เช่น การร่วมงานพิธี โดยที่บุคคลเหล่านั้นไม่ได้เป็นสมาชิกหรือเกี่ยวข้องกัน

5) การเช่าเหมาลำแบบผู้โดยสารเกี่ยวข้องกัน (Affinity group charter) หมายถึง การเช่าเหมาลำเครื่องบินโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกของชมรมหรือสมาคมเดียวกัน เพื่อจุดประสงค์เฉพาะกิจ กลุ่มบุคคลนั้นร่วมกันออกค่าใช้จ่ายจ้างเหมา และไม่มีการขายที่นั่งต่อไปยังสาธารณชนทั่วไป

6) การเช่าเหมาลำแบบผู้โดยสารไม่เกี่ยวข้องกัน (Non-affinity group charter) หรือการเช่าเหมาลำแบบจองบัตรโดยสารล่วงหน้า (Advance booking charter; ABC) หมายถึง บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว หรือบริษัทจัดเช่าเหมาลำ ซื้อที่นั่งทั้งหมดหรือที่นั่งบางส่วน of เครื่องบิน แล้วนำไปขายต่อให้สาธารณชนทั่วไป มีการกำหนดระเบียบการจองบัตรโดยสารและผู้โดยสารต้องปฏิบัติตามเหมือนการซื้อบัตรโดยสารเที่ยวบินโดยทั่วไป เช่น การจ่ายเงินล่วงหน้า หรือค่าธรรมเนียมการยกเลิก เป็นต้น

7) การเช่าเหมาลำแบบรวมแพ็คเกจท่องเที่ยว (Inclusive tour charter; ITC) หมายถึง บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ซื้อที่นั่งทั้งหมดหรือที่นั่งบางส่วน of เครื่องบิน ให้กับลูกค้าของบริษัทที่จ่ายเงินซื้อแพ็คเกจท่องเที่ยวแล้ว หรือบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว นำที่นั่งนั้นไปขายต่อให้สาธารณชนทั่วไป ในราคารวมที่พัก หรือบริการการท่องเที่ยวต่าง ๆ

8) การเช่าเหมาลำแบบเปิดเป็นสาธารณะ (Public charter) หมายถึง การเช่าเหมาลำแบบทั่วไป มีการขายที่นั่งให้กับสาธารณชนผ่านตัวแทนจำหน่าย แต่มีเงื่อนไขพิเศษ เช่น สามารถซื้อบัตรเพื่อโดยสารขาเดียวได้ หรือไม่ต้องจองล่วงหน้า

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกา ได้จัดแบ่งประเภทของเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำเพิ่มเติม เพื่อให้สะดวกต่อการกำหนดข้อบังคับเฉพาะให้กับบริการแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน (FAA, 2006b และ FAA, 1995) ดังนี้

1) การเช่าเหมาลำเพื่อการสำราญ (Gambling junket charter) หมายถึง การเช่าเหมาลำเครื่องบินโดยคาสิโน โรงแรม เรือสำราญ หรือตัวแทนของสถานบริการเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผู้โดยสารเดินทางยังคาสิโน โรงแรม เรือสำราญ ซึ่งมีสถานที่สำหรับการเล่นการพนันเสี่ยงโชคอยู่ด้วย

2) การเช่าเหมาลำ สำหรับการเคลื่อนย้ายกำลังพลทางทหารไปต่างประเทศ (Overseas military personnel charter) หมายถึง การเช่าเหมาลำเครื่องบินเพื่อการเดินทางขาเดียว หรือ ไป-กลับ เฉพาะสำหรับบุคลากรทางทหาร ในขณะที่ปฏิบัติการกิจให้กับกองทัพ

ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประจำการอยู่นอก 48 รัฐบนแผ่นดินใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา และ/หรือสำหรับพลเรือนสัญชาติอเมริกัน ซึ่งเป็นพนักงานของกระทรวงกลาโหม แต่ประจำการอยู่ในต่างประเทศ หรือในดินแดนภายใต้การปกครองของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกองกำลังของประเทศสหรัฐอเมริกาประจำอยู่ และ/หรือสำหรับสมาชิกครอบครัวใกล้ชิดของผู้ประจำการในต่างแดน

3) การเช่าเหมาลำแบบผสม (Mixed charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการเช่าเหมาลำส่วนหนึ่งมาจากผู้เช่าเหมาลำ และส่วนหนึ่งมาจากผู้โดยสาร

4) การเช่าเหมาลำแบบแบ่งส่วน (Part charter) หมายถึง เที่ยวบินที่ขนส่งผู้โดยสารทั้งจากบริการเช่าเหมาลำเช่าเหมาลำ และผู้โดยสารจากบริการแบบประจำ

5) การเช่าเหมาลำตามเสรีภาพทางอากาศที่ 3 (Third freedom charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งเริ่มเดินทางจากประเทศเจ้าของสายการบิน และจบการเดินทาง ณ ประเทศอื่น

6) การเช่าเหมาลำตามเสรีภาพทางอากาศที่ 4 (Fourth freedom charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งเริ่มเดินทางจากประเทศอื่น และจบการเดินทาง ณ ประเทศเจ้าของสายการบิน

7) การเช่าเหมาลำแบบตามเสรีภาพทางอากาศที่ 5 (Fifth freedom charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งเริ่มเดินทางและจบการเดินทาง ณ ประเทศอื่นที่ไม่ใช่ประเทศเจ้าของสายการบิน

8) การเช่าเหมาลำตามเสรีภาพทางอากาศที่ 6 (Sixth freedom charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งเริ่มเดินทาง และจบการเดินทาง ณ ประเทศอื่นที่ไม่ใช่ประเทศเจ้าของสายการบิน แต่มีการบินผ่าน หรือแวะจอดในประเทศเจ้าของสายการบิน

9) การเช่าเหมาลำแบบตามเสรีภาพทางอากาศที่ 7 (Seventh freedom charter) หมายถึง เที่ยวบินเช่าเหมาลำ ซึ่งเริ่มเดินทางและจบการเดินทาง ณ ประเทศอื่นที่ไม่ใช่ประเทศเจ้าของสายการบิน โดยไม่มีการบินผ่าน แวะจอด หรือเชื่อมต่อจุดในประเทศเจ้าของสายการบิน

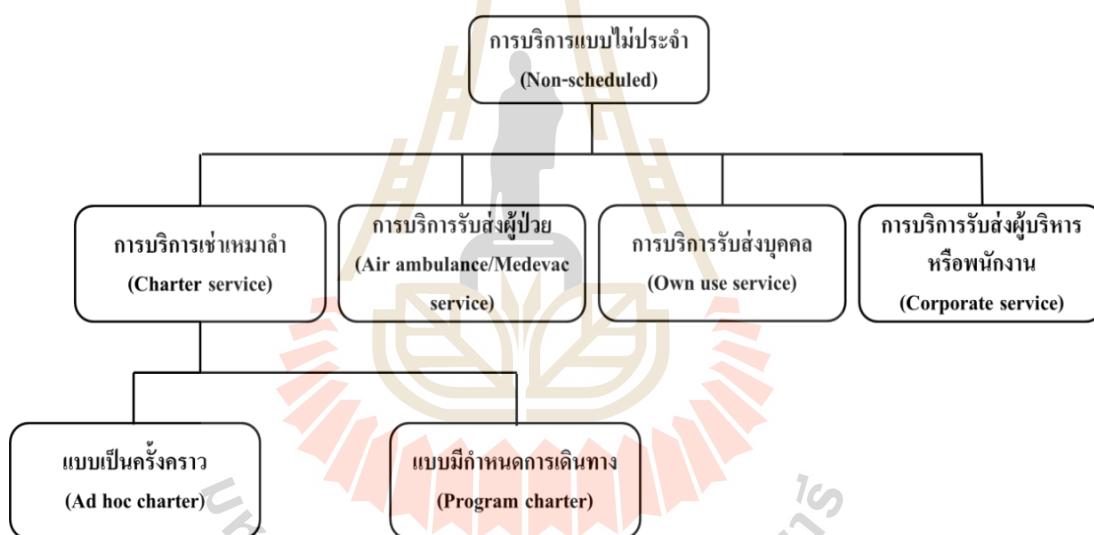
กระทรวงคมนาคม (2556, หน้า 22) ของประเทศไทย จำแนกเที่ยวบินเช่าเหมาลำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) เที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ตามสัญญาหรือความตกลงเช่าเหมาลำที่ทำขึ้นกับผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการกิจการนำเที่ยว แต่ไม่รวมถึงเที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air ambulance/medevac) เที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use charter) หรือ

เที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate charter) ที่มีระยะเวลาการให้บริการตามสัญญาหรือความตกลง และเที่ยวบินชมภูมิประเทศ

2) เที่ยวบินแบบไม่ประจำ เพื่อการเดินทางหรือท่องเที่ยว ซึ่งให้บริการในเส้นทางภายในประเทศหรือระหว่างประเทศตามกำหนดการเดินทาง (Program charter) ที่ได้ทำสัญญาหรือความตกลงกับผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการกิจการเที่ยว

สรุปความว่า การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำมีหลายประเภท หน่วยงานผู้กำกับดูแลด้านการบินพลเรือนแต่ละแห่ง จำแนกประเภทการบริการเช่าเหมาลำแตกต่างกัน สำหรับงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทยโดยเฉพาะ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอ้างอิงการจัดแบ่งประเภทของกระทรวงคมนาคมของประเทศไทยเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแสดงดังภาพที่ 2.21



ภาพที่ 2.21 การจำแนกประเภทของการบริการขนส่งทางอากาศแบบไม่ประจำ และการบริการเช่าเหมาลำ ตามข้อบังคับของประเทศไทย

จากภาพที่ 2.21 อธิบายได้ว่า การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำเป็นส่วนหนึ่งของการบริการขนส่งทางอากาศแบบไม่ประจำ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การบริการเช่าเหมาลำแบบเป็นครั้งคราว และการบริการเช่าเหมาลำแบบมีกำหนดการเดินทาง

2.5.3 ประวัติและความสำคัญของการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ICAO (2004, p. 4.6_1) บรรยายความสำคัญของการบริการเที่ยวบินแบบไม่ประจำไว้ว่า การบริการเที่ยวบินแบบไม่ประจำ ซึ่งรวมถึงเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำกลายเป็นรูปแบบการขนส่งทางอากาศ

ที่สำคัญ โดยปรากฏความนิยมเริ่มแรกในทวีปยุโรป ต่อมาจึงขยายความนิยมไปยังทวีปอเมริกาเหนือและภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก ในช่วงทศวรรษ ค.ศ. 1960 และ ค.ศ. 1970 เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เคียงคู่มากับการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ในหลายประเทศถือว่าการบริการเที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นกำลังเสริมให้เที่ยวบินแบบประจำ และเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมในหลายประเทศ

สำหรับในประเทศไทยนั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำเงินตราเข้าประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุที่อุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องแข่งขันกับต่างประเทศอย่างหนัก ประกอบกับเครื่องมือหลักอย่างการบริการเดินอากาศแบบประจำมีขีดจำกัดด้านต่าง ๆ เช่น ไม่สามารถเพิ่มความจุ และความถี่ขึ้นมารองรับได้ ในกรณีที่มีปริมาณการจราจรเพิ่มสูงขึ้น หรือมีความต้องการเดินทางมากกว่าปกติ ทางราชการได้ตระหนักถึงการอยู่รอดของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จึงมีมาตรการใช้การบริการเดินอากาศแบบเช่าเหมาลำ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยอีกประการหนึ่ง เที่ยวบินเช่าเหมาลำจึงเข้ามามีบทบาทในฐานะเป็นผู้ให้บริการเสริมแก่เที่ยวบินประจำ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลัก และเพื่อป้องกันผลที่อาจกระทบต่อการดำเนินการของเที่ยวบินประจำ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การอนุญาตเที่ยวบินเช่าเหมาลำ โดยยึดถือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมาเป็นตัวกำหนด (สำนักกำกับกิจการขนส่งทางอากาศ, 2557, หน้า 1-2)

สรุปความว่า การบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยมีอัตราการเติบโตสูง โดยต่อเนื่อง เนื่องจากถือเป็นเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกับการบริการเดินอากาศแบบประจำที่มีขีดจำกัด

2.5.4 หลักเกณฑ์ในการประกอบกิจการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ในอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศหรืออนุสัญญาชิคาโก ได้ระบุสิทธิทางการบินของเที่ยวบินแบบไม่ประจำไว้ในบทบัญญัติข้อ 5 หรือ Article 5 ว่าด้วยเรื่อง สิทธิการบินที่ไม่มีกำหนด (แบบไม่ประจำ) หรือ Rights of non-scheduled flight ความว่า รัฐผู้ทำสัญญาแต่ละรัฐตกลงว่า บรรดาอากาศยานของรัฐผู้ทำสัญญาอื่น ๆ ซึ่งมีได้ดำเนินบริการเดินอากาศระหว่างประเทศประจำ มีกำหนด ย่อมมีสิทธิที่จะทำการบินเข้ามาในอาณาเขตของตน หรือบินผ่านอาณาเขตของตน โดยไม่แวะลง และแวะลงมิใช่เพื่อการค้าได้ โดยไม่จำเป็นต้องขอรับอนุญาตล่วงหน้า แต่จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดแห่งอนุสัญญานี้ และรัฐที่อากาศยานนั้นทำการบินอยู่เหนือมีสิทธิที่จะสั่งให้แวะลงได้ แม้กระนั้นก็ดี รัฐผู้ทำสัญญาแต่ละรัฐสงวนไว้ซึ่งสิทธิที่จะสั่งอากาศยาน ซึ่งปรารถนาจะบินไปเหนือภูมิภาคที่ไม่มีทางเข้าไปถึง หรือที่ไม่มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศเพียงพอให้ทำการบินตามเส้นทางบินที่กำหนดไว้ หรือให้ขอรับอนุญาตพิเศษสำหรับการบิน

เช่นว่านั้น ทั้งนี้เนื่องด้วยเหตุผลเกี่ยวกับความปลอดภัยของการบิน ถ้าอากาศยานเช่นว่านั้น ทำการรับขนคนโดยสาร สินค้า หรือไปรษณียภัณฑ์ โดยได้รับสินจ้างหรือค่าเช่าแตกต่างกับบริการเดินอากาศระหว่างประเทศประจำมีกำหนดภายใต้บทบัญญัติข้อ 7 อากาศยานนั้นย่อมมีเอกสิทธิ์ที่จะขนถ่ายคนโดยสาร สินค้า หรือไปรษณียภัณฑ์ขึ้นหรือลงได้ด้วย แต่เมื่อมีการขนถ่ายขึ้นลงเช่นว่านั้น รัฐมีสิทธิที่จะวางข้อบังคับ เงื่อนไข หรือข้อจำกัดในการนี้ได้ตามที่พิจารณา (ICAO, 2006)

กระทรวงคมนาคม (2559, หน้า 20-24) ของประเทศไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการออกใบอนุญาตประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศแบบไม่ประจำ มีความโดยย่อดังนี้

- 1) ผู้ขอใบอนุญาตต้องมีเงินทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วเต็มจำนวน กรณีใช้อากาศปีกแข็ง ไม่ต่ำกว่ายี่สิบห้าล้านบาท
- 2) อากาศยานสำหรับการรับขนคนโดยสารและสินค้า ที่ผู้ขอรับใบอนุญาตจะจัดหามาเพื่อใช้ในการประกอบกิจการต้องมีอายุไม่เกิน 16 ปี นับตั้งแต่วันผลิต และมีจำนวนตั้งแต่ 1 ลำขึ้นไป สำหรับเที่ยวบินแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) เที่ยวบินรับส่งผู้ป่วยทางอากาศ (Air Ambulance/medevac) เที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use charter) เที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate charter) หรือตั้งแต่ 2 ลำขึ้นไป สำหรับเที่ยวบินแบบไม่ประจำ ที่มีกำหนดการเดินทาง (Program charter) ซึ่งไม่จำกัดจำนวนเครื่องยนต์ และให้มีขนาดและน้ำหนักเป็นไปตามความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบกิจการที่เสนอขอ
- 3) ผู้ขอใบอนุญาตต้องจัดให้มีการประกันภัย ที่ครอบคลุมความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ชีวิต ร่างกาย ตลอดจนทรัพย์สินของผู้โดยสารและบุคคลที่สาม ซึ่งมีวงเงินประกันขั้นต่ำสำหรับผู้โดยสาร สัมภาระและสินค้าต้องเป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ
- 4) ใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศแบบไม่ประจำ ให้มีอายุห้าปี นับแต่วันที่ออก เว้นแต่มีการเลิกประกอบกิจการ ให้ถือว่าใบอนุญาตสิ้นอายุในวันที่รัฐมนตรีอนุญาตให้เลิกกิจการได้
- 5) ผู้ได้รับใบอนุญาตต้องเริ่มประกอบกิจการ โดยการทำการบินจริงตามสิทธิในการประกอบกิจการแบบไม่ประจำที่ได้รับอนุญาตภายในหนึ่งปีนับตั้งแต่วันที่ได้รับอนุญาต
- 6) ห้ามมิให้ผู้ได้รับใบอนุญาตทำการจำหน่ายบัตรโดยสารโดยตรงให้แก่สาธารณชนเป็นรายบุคคล ในลักษณะเดียวกับผู้ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศแบบประจำมีกำหนด ทั้งนี้ การให้บริการจะต้องมีลักษณะเป็นการเช่าเหมาทั้งลำ หรือเช่าเหมาบางส่วน

7) ผู้ได้รับใบอนุญาตต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข เกี่ยวกับ มาตรการ เพื่อคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ทั้งในเส้นทาง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ตามหลักเกณฑ์ที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ทั้งนี้ กระทรวงคมนาคม (2556, หน้า 23-26) ได้ออกประกาศ เพื่อกำหนดมาตรการ คุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ทั้งในเส้นทางภายในประเทศและ ระหว่างประเทศ โดยประเด็นหลักของประกาศฉบับนี้ คือ การกำหนดความคุ้มครองผู้โดยสารที่ใช้ บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ทั้งในเส้นทางภายในประเทศและระหว่างประเทศ ในกรณีเที่ยวบินล่าช้า หรือการยกเลิกเที่ยวบินของสายการบิน รวมถึงการประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการยกเลิก เที่ยวบินตามสัญญาหรือความตกลงเช่าเหมาลำที่มีต่อผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการนำเที่ยว มีข้อกำหนดให้สายการบินต้องวางหนังสือค้ำประกันของธนาคารต่อกรมการบินพลเรือน มูลค่าของ หนังสือค้ำประกันต้องไม่ต่ำกว่าราคาเช่าเหมาลำต่อครั้งของเที่ยวบินในเส้นทางที่ไกลที่สุด หรือที่ใช้ เวลาทำการบินมากที่สุดที่ให้บริการ ณ ขณะนั้น ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าสองแสนบาทและไม่เกินสิบล้าน บาท ในกรณีเที่ยวบินล่าช้า มีข้อกำหนดให้สายการบินจัดการบริการและดูแลผู้โดยสาร เช่น การจัดหาอาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์สื่อสาร หรือที่พัก ตามแต่ระยะเวลาของความล่าช้า ในกรณี การยกเลิกเที่ยวบิน มีข้อกำหนดให้สายการบินต้องแจ้งข่าวแก่ผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการ นำเที่ยวทราบโดยเร็วที่สุด และจัดหาอาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์สื่อสาร หรือที่พัก ตามแต่กรณี รวมทั้ง เสนอให้มีการรับค่าโดยสารคืนหรือจัดเที่ยวบินทดแทน

นอกจากนี้ยังมีการกำหนด เรื่องการรับขนคนโดยสารซึ่งเดินทางเข้ามา กับสายการบิน ต้องกลับออกไปกับเที่ยวบินของสายการบินนั้น มิให้รับคนโดยสารใหม่ขึ้นไปด้วย เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการทำการบินเช่าเหมาลำนั้น ฉะนั้น การรับขนคนโดยสารและสินค้า ใหม่ขึ้นไปกับเที่ยวบินทั้งเที่ยวมาและเที่ยวบินจากกลับ แม้ว่าจะเป็นคนโดยสารไม่เสียค่าโดยสาร และสินค้าไม่เสียค่าระวาง จึงขัดกับหลักการที่ได้รับอนุญาต การรับขนจึงต้องได้รับอนุญาต เป็นกรณีพิเศษเป็นครั้งคราว

สัมฤทธิ์ รัตนจินะ (2552, หน้า 78-80) กล่าวว่า การจัดตั้งบริษัทการบินแบบเช่าเหมาลำให้ได้มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรนำหลักการจัดการดำเนินงาน 10 ประการ (10 strategic operation management decisions) ซึ่งได้แก่ 1) ด้านคุณภาพ 2) การออกแบบ การให้บริการ 3) การออกแบบกระบวนการ 4) การเลือกทำเลที่ตั้ง 5) การออกแบบผังสถานที่ทำงาน 6) ทรัพยากรมนุษย์ และการออกแบบงาน 7) การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิต 8) สินค้าคงเหลือ 9) การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และ 10) การบำรุงรักษา มาช่วยในการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความสามารถและรายได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่า ผู้ดำเนินการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของใบอนุญาตประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ อาทิ มีเงินทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่ายี่สิบห้าล้านบาทกรณีใช้อากาศปีกแข็ง มีการประกันภัยเป็นไปตามที่กำหนด ในกฎหมายว่าด้วยการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ ใช้อากาศยานอายุไม่เกิน 16 ปี นับตั้งแต่วันที่ผลิต และมีจำนวน 1 ลำขึ้นไป สำหรับการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำแบบเป็นครั้งคราว (Ad hoc charter) หรือ 2 ลำขึ้นไป สำหรับการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำแบบมีกำหนดการเดินทาง (Program charter) ทั้งนี้ ผู้ดำเนินการเดินอากาศเช่าเหมาลำไม่สามารถจำหน่ายบัตรโดยสารโดยตรงให้แก่สาธารณชนเป็นรายบุคคล การให้บริการจะต้องมีลักษณะเป็นการเช่าเหมาทั้งลำหรือเช่าเหมาบางส่วนเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติตามมาตรการคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ของกระทรวงคมนาคม เพื่อประกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความล่าช้าหรือการยกเลิกเที่ยวบิน ตามความตกลงเช่าเหมาลำที่มีต่อผู้โดยสารหรือผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง

2.6 แนวคิดและทฤษฎีการใช้เครื่องมือคุณภาพ: ผังงาน (Flowchart)

วัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยตั้งใจให้ผลสุดท้ายออกมาเป็นผังงานของกระบวนการหลักในระบบการบริหารงานคุณภาพ นั่นคือ ผังงานการควบคุมเอกสาร ผังงานการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ ผังงานการจัดการทรัพยากร ผังงานการได้มาซึ่งบริการ และผังงานการตรวจสอบภายใน ดังนั้นการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการเขียนผังงานจึงจำเป็นในงานวิจัยนี้

Stolzer, Halford & Goglia (2008, pp. 66-67) อธิบายว่า ผังงาน หรือ Flowchart เป็น 1 ใน 7 เครื่องมือคุณภาพตามแนวคิดของ Ishikawa ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานคุณภาพชาวญี่ปุ่น ผังงาน (Flowchart) มีจุดประสงค์เพื่อแสดงกระบวนการให้เห็นเป็นรูปภาพ ทำให้สามารถเข้าใจองค์ประกอบ กิจกรรมและหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบวนการ ผังงานมีหลายชนิด ได้แก่ ผังงานแบบบนลงล่าง (Top-down) ผังงานแสดงรายละเอียด (Detailed) ผังงานแบบแบ่งตามสายงาน (Cross-functional) ผังงานแสดงภาพการไหลของงาน (Work flow diagram) และผังงานแสดงตารางการแจกแจงงาน (Deployment charts)

ขั้นตอนในการเตรียมเขียนผังงาน คือ

- 1) กำหนดจุดตั้งต้นและจุดสิ้นสุด หรืออีกนัยหนึ่งคือ กำหนดขอบเขตของกระบวนการที่ต้องการแสดง
- 2) จดรายนามของส่วนประกอบหลักของกระบวนการ รวมถึงจุดในการตัดสินใจ ซึ่งต้องจกรายนามออกมาให้เรียงตามลำดับ

3) เขียนกระบวนการออกมา โดยใช้สัญลักษณ์ตามมาตรฐาน

4) ทบทวนผลที่ได้ โดยเปรียบเทียบผังงานที่วาดออกมากับกระบวนการที่เกิดขึ้นจริง และตรวจสอบข้อผิดพลาดและจุดที่ละเลยไป ทางที่ดีควรให้บุคคลอื่นมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

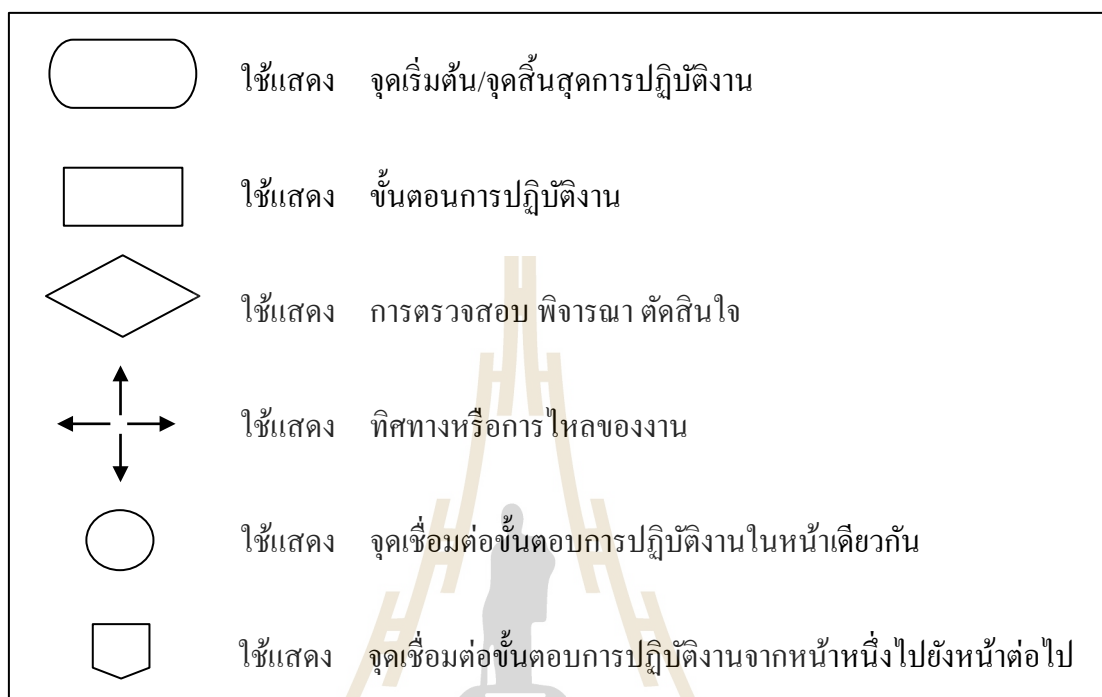
นิตยา เงินประเสริฐศรี (2557, หน้า 76-77) ใช้คำว่า ผังการไหลกระบวนการ เป็นคำแปลของ Flowchart และกล่าวว่า ผังการไหลกระบวนการ หมายถึง แผนภาพแสดงขั้นตอนทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจกระบวนการการทำงาน โดยเห็นภาพของเหตุการณ์ตามลำดับ รูปแบบของผังการไหลกระบวนการมีหลากหลาย เช่น แผนภูมิการไหลของกระบวนการ (Flow process chart) แผนที่กระบวนการ (Process mapping) การเขียนผังการไหลกระบวนการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นพ้องตรงกันในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการ และทำให้สามารถระบุขอบเขตของปัญหาที่ต้องปรับปรุง

ขั้นตอนการสร้างผังการไหลกระบวนการมีดังนี้ 1) เลือกกระบวนการ และกำหนดขอบเขตของกระบวนการ โดยการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ 2) จดรายนามกิจกรรมที่ต้องทำ และกำหนดขั้นตอนในกระบวนการ 3) จัดลำดับของขั้นตอน และ 4) พัฒนาผังการไหลกระบวนการโดยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ

ศรินทร์รัศม์ เชยโพธิ์ (2559, หน้า 8) อธิบาย Flowchart ว่าเป็นแผนผังประเภทหนึ่งใช้แสดงภาพกระบวนการหรือ Algorithm ซึ่งแสดงเป็นลำดับขั้นตอนและความเชื่อมต่อระหว่างกันของกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้เส้นหรือลูกศรแสดงเส้นทางการไหลของกระบวนการ ผังงานนี้นิยมใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 แรกเริ่มใช้สำหรับการวางแผนผังสำหรับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันนำมาใช้แสดงกระบวนการทำงานใด ๆ ในกรณีที่ต้องการกำหนดกระบวนการในรายละเอียด จุดของการตัดสินใจและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม หรือในกรณีที่ต้องการสื่อสารและฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนเห็นภาพของกระบวนการเป็นภาพเดียวกัน หรือในกรณีที่ต้องการการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกระบวนการที่ควรจะเป็นในอนาคต เนื่องจากผังงานช่วยให้มองเห็นจุดบกพร่อง เช่น ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ได้โดยง่าย และสามารถระบุปัญหาได้ตรงจุด ผังงานจึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับระบบการบริหารงานคุณภาพ

ภัทรศักดิ์ สิทธิไตรย์ และปริญญา จิตรการนทีกิจ (2557, หน้า 2-3) กล่าวว่า ผังงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการเขียนวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งผังงาน หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่เขียนลงในสัญลักษณ์เรียงลำดับตามการไหลของงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ส่วนสัญลักษณ์ที่นิยมใช้คือรูปทรงเรขาคณิตที่สถาบันมาตรฐานแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (American National Standard Institute; ANSI) กำหนดขึ้น ให้มีความหมายเฉพาะ สำหรับเขียนกิจกรรมที่เกิดขึ้นด้วยถ้อยคำ

กระชับลงในกรอบรูปทรง เพื่อให้เข้าใจประเภทกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยง่ายและชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 2.22



ภาพที่ 2.22 สัญลักษณ์พื้นฐานตามมาตรฐาน ANSI สำหรับการเขียนผังงาน
(ภัทรศักดิ์ สิทธิไตรย์ และปริญญา จิตรการนทีกิจ, 2557, หน้า 3)

Oakland (2014, pp. 216-220, 225) กล่าวถึง การเขียนผังงานไว้ว่า เป็นวิธีที่มีสมรรถภาพสูงในการใช้อธิบายกระบวนการ ส่วนใหญ่ใช้สำหรับการเขียนผังโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่สามารถใช้ได้ในวงกว้างมากกว่านั้น การเขียนผังงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อบกพร่องและการปรับปรุงกระบวนการ ด้วยการนำเสนอภาพระเบียบขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่จำเป็นไว้ประโยชน์สิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลา หากพบว่าผังงานมีลักษณะซับซ้อนหรือ โยงใยแยกย่อยมากเกินไปวิธีการที่แนะนำเมื่อตรวจพบปัญหาด้านคุณภาพและต้องการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ คือ เริ่มจากการสังเกตกระบวนการที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและเขียนออกมาเป็นผังงาน ซึ่งเรียกว่า As-is process แล้วช่วยกันวิเคราะห์และระดมสมองคิดหาข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงต่อจากนั้นให้เขียนผังงานของกระบวนการใหม่ที่ต้องการ เรียกว่า To-be process และนำมาผังงานทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งทำให้มองเห็นจุดของกระบวนการที่มีปัญหาและแนวทางการปรับเปลี่ยนได้ง่ายขึ้น

Gitlow, Melnyck, and Levine (2015, pp. 39-45) อธิบายวิธีการสร้างและการวิเคราะห์ผังงานไว้ว่า 1) ร่วมงานกับบุคคลที่รู้และทำงานอยู่กับกระบวนการนั้นจริง ๆ เช่น พนักงานหน้างาน ทั้งนี้พนักงานระดับผู้จัดการมักคิดว่าพวกเขารู้ดีว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หรือควรปฏิบัติงานอย่างไร แต่พนักงานหน้างานสามารถบอกได้ว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แท้จริงนั้นเป็นอย่างไร 2) พยายามอย่าให้พนักงานคิดว่าการเข้ามาแก้ไขกระบวนการ จะทำให้หน้าที่การงานของพนักงานบางคนสั้นคลอน ต้องทำให้พนักงานเข้าใจว่าการปรับปรุงกระบวนการจะช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นคงในการจ้างงาน ซึ่งไม่ใช่การยึดติดในตำแหน่งหน้าที่ 3) เริ่มเขียนจากส่วนงานหลักของกระบวนการ แล้วจึงแตกรายละเอียดลงไป 4) สอบถามข้อมูลให้มากที่สุด 5) ให้พนักงานเข้ามาช่วยมีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้เข้าใจกระบวนการอย่างถ่องแท้ 6) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกระบวนการเข้ามาช่วยตรวจสอบ ว่าสามารถเข้าใจผังงานที่สร้างขึ้นหรือไม่ 7) สร้างผังงานให้ง่ายที่สุด ซึ่งบุคคลใดก็สามารถเข้าใจได้ 8) ทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานตามผังงานที่สร้างในใจ โดยเริ่มจากหน้าไปหลัง (จากมุมมองของเจ้าของกระบวนการ) และจากหลังไปหน้า (จากมุมมองของลูกค้า) 9) มุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก 10) พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ต่อเมื่อมีข้อมูลและข้อเท็จจริงมาสนับสนุนเท่านั้น

สรุปความได้ว่า ผังงาน (Flowchart) คือ แผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการ สื่อความหมายด้วยสัญลักษณ์ทรงเรขาคณิตที่เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งบรรจุคำอธิบายกิจกรรมที่กระชับ โดยเรียงลำดับตามการไหลของการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ผังงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญในระบบการบริหารงานคุณภาพ เนื่องจากช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบ กิจกรรม และหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการตามลำดับขั้นตอนได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งช่วยให้มองเห็นจุดอ่อนของกระบวนการได้โดยง่าย และนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญญาณัฐ ทวีบุญญากร และสิทธิศักดิ์ ทองพิลา (2553) ดำเนินงานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในอนาคตในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ค้นหาความเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจ และแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2553 ขั้นตอนในการวิจัยมี 2 ส่วน คือ 1) ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งเกี่ยวกับธุรกิจการบินทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลา 7 ปี จำนวนทั้งสิ้น 497 ข่าว โดยนำมาการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) ร่วมกับข้อมูลจากการวิเคราะห์สังคมและสภาพแวดล้อม (PEST analysis) และ

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five force analysis) และ 2) ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจสายการบินในประเทศไทยและผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) มีเครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์รอบแรก และแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์รอบที่สอง หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบความเชื่อมโยงและวิเคราะห์ความสำคัญของแต่ละปัจจัยด้วยวิธีการสร้างผังมโนทัศน์ (Concept maps)

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในอนาคตจำนวน 26 ปัจจัย ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญในลำดับต้น 7 ปัจจัย คือ ภาวะทางเศรษฐกิจ การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง การเปิดเสรีการบิน ประชาคมอาเซียน ระดับการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น และการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร ส่วนความเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจสายการบินในประเทศไทยในอีก 10 ปีข้างหน้ามี 13 ประการ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในลำดับต้น 6 ประการ คือ การขยายตัวของตลาดกว้างขึ้น การเปิดเสรีการค้า การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำมีมากขึ้น พฤติกรรมการจัดแพ็คเกจท่องเที่ยวด้วยตัวเองของผู้โดยสาร การใช้อินเทอร์เน็ตในการจำหน่ายบัตรโดยสาร และมีการพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า แนวโน้มของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำจะเป็นรูปแบบธุรกิจหลัก ซึ่งจะมีการเพิ่มบริการแบบเช่าเหมาลำมากขึ้น โดยส่วนของตลาดการแข่งขันจะไม่แบ่งกันอย่างชัดเจน

ชัยณรงค์ สาดพุ่ม (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000 และเพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือทั้งทางด้านรูปแบบและด้านเนื้อหา วิธีดำเนินการวิจัยเริ่มจากการจัดทำฉบับร่างของคู่มือโดยยึดหลักตามมาตรฐานข้อกำหนด ISO 9001: 2000 และจากเอกสารตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ร่วมกับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ก่อนนำเข้าไปประชุมเพื่อวิพากษ์หาข้อบกพร่องของคู่มือและข้อเสนอแนะ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผลจากการประชุมวิพากษ์ทำให้ได้ข้อเสนอแนะ ยกตัวอย่างได้ดังนี้ ควรเพิ่มเนื้อหาเรื่องที่มาของ ISO ควรเพิ่มเนื้อหาเรื่องการจัดการเชิงกระบวนการ (Process approach) ควรใช้ศัพท์บัญญัติให้เหมือนกันตลอดทั้งเล่ม ควรจัดเรียงลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานให้เหมาะสมตามการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น มีการรวบรวมข้อเสนอแนะทั้งหมดเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขคู่มือ หลังจากนั้นจึงสร้างแบบประเมินเพื่อสอบถามความคิดเห็นในด้านรูปแบบและด้านเนื้อหาของคู่มือฉบับแก้ไขนี้ ซึ่งแบบประเมินนี้ถือเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในขั้นต่อมา กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน ISO 9000 จากโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำนวน 10 คน

ตอบแบบประเมิน การวิเคราะห์ผลการประเมินใช้การคำนวณหาค่าประสิทธิภาพในแต่ละด้าน โดยคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ แบ่งเกณฑ์ประเมินเป็น 2 ระดับ คือ เหมาะสม และ ควรปรับปรุง ซึ่งกำหนดให้คู่มือต้องมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเหมาะสมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผลการวิจัยพบว่า คู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000 มีความเหมาะสมด้านรูปแบบอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 74 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และมีความเหมาะสมด้านเนื้อหาอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 86 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ณรงค์ ชูศรีชัย (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี วิจัยดำเนินการวิจัยเริ่มจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบฉบับยกร่าง ต่อมามีการดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน และตรวจสอบยืนยันอีกครั้งด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากนั้นจึงจัดทำแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 65 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมในขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ 2) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลการประเมินรูปแบบ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก

ประภัทร ทองสว่าง (2555) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการ และความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 ของกิจการในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้จำแนกศักยภาพทางการจัดการออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากรพื้นฐาน และด้านระบบการจัดการ และได้แจกแจงความสำเร็จของกิจการออกเป็น 7 หัวข้อ ได้แก่ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ คุณภาพสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาพพจน์ของกิจการ ประสิทธิภาพของระบบเอกสาร ความมั่นใจในสินค้าและบริการของลูกค้า ศักยภาพด้านการตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของศักยภาพทางการจัดการ ที่มีต่อความสำเร็จของ

กิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 ในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงการศึกษาความแตกต่างของความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการ ซึ่งประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ และระยะเวลาประกอบกิจการ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจการที่ได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 ในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคตะวันออก ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการ และความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งศักยภาพการจัดการด้านผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ผลสรุปของการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพการจัดการด้านผู้บริหารถือเป็นศักยภาพทางการจัดการที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในแง่ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหารในการนำระบบการบริหารคุณภาพมาใช้กับกิจการ ส่วนศักยภาพทางการจัดการด้านบุคลากร ในแง่ของความร่วมมือของพนักงานและทีมงาน ถือเป็นศักยภาพทางการจัดการที่มีความสำคัญในระดับรองลงมา สำหรับหัวข้อที่ถือเป็นความสำเร็จของกิจการในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ภาพพจน์ของกิจการ ความมั่นใจในสินค้าและบริการของลูกค้า และศักยภาพด้านการตลาดภายในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ความแตกต่างของความสำเร็จของกิจการตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกิจการ ซึ่งได้ผลการวิจัยว่า กิจการที่มีความสำเร็จของกิจการมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น ๆ คือ บริษัทมหาชน กิจการขนาดใหญ่ ลักษณะการประกอบธุรกิจแบบการค้า และมีอายุการดำเนินธุรกิจในช่วง 23 ปีถึง 32 ปี

ปิยะมาศ จารุทีฆัมพร (2553) ค้นคว้าศึกษาเรื่อง การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดกลาง กรณีตัวอย่างของโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อกำหนดในระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2008 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่ง ซึ่งประสบปัญหาด้านคุณภาพในกระบวนการทำงานและการส่งมอบ การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาออกแบบและจัดทำคู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติงาน และเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กับองค์กรกรณีศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ คือ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร ความพร้อมของบุคลากร และการกำหนดคณะทำงานผู้รับผิดชอบ

วชิราพร ประเสริฐสิงห์กุล (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในบริบทภาครัฐและภาคเอกชนไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานคู่ขนานกัน มีวัตถุประสงค์สอง

ประการ คือ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองระบบงาน หน่วยงานรับรอง หน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานฝึกอบรม และหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่เคยผ่านการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ แบบเจาะลึกและไม่มีโครงสร้างเคร่งครัด ร่วมกับการใช้แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับเขียนแสดงความคิดเห็น วัตถุประสงค์อีกประการ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงใช้มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการต่อการรับรองมาตรฐานฉบับปรับปรุง ของหน่วยงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้แล้ว รวมทั้งเปรียบเทียบปัจจัยดังกล่าวระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการส่งแบบสอบถามถึงพนักงานของหน่วยงานกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพพบว่า คุณภาพและมาตรฐานของการตรวจสอบคุณภาพเพื่อการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ลดลง เนื่องจากหน่วยงานผู้ตรวจสอบคุณภาพพะวงกับผลประโยชน์ทางธุรกิจมากเกินไป รวมทั้งมีผลประโยชน์ทับซ้อน เนื่องจากมีการว่าจ้างหน่วยงานที่ปรึกษา เป็นกลุ่มบุคลากรเดียวกันหรือเป็นเครือบริษัทเดียวกันกับหน่วยงานรับรอง ซึ่งขัดกับหลักข้อบังคับที่ไม่อนุญาตให้หน่วยงานที่ปรึกษาเป็นหน่วยงานรับรอง นอกจากนี้ยังพบว่ามีความไม่แน่นอนของนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ ในการเลือกใช้มาตรฐานระบบการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่หลากหลาย เช่น มาตรฐานการศึกษา มาตรฐานการรักษาพยาบาล มาตรฐานอาหารปลอดภัย ขึ้นอยู่กับความคิดของผู้บริหารหรือกระแสความนิยม รวมถึงอำนาจความรับผิดชอบที่จำกัดของสำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองระบบงานมาตรฐาน

ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ได้กำหนดปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อการคงใช้และต่อความต้องการต่อการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ไว้ดังนี้คือ ด้านนโยบายของภาครัฐ ด้านลักษณะของหน่วยงาน ด้านความเข้าใจในมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพของพนักงาน ด้านค่าใช้จ่ายของการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 และด้านการจัดการคุณภาพขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน ในส่วนประเภทของหน่วยงาน มีอิทธิพลทั้งต่อการคงใช้และต่อความต้องการในการรับรองมาตรฐานนี้ ปัจจัยด้านความเข้าใจในมาตรฐานในส่วนประสิทธิภาพการทำงาน ของคณะกรรมการฝ่ายบริหารคุณภาพ มีอิทธิพลต่อความต้องการในการรับรองมาตรฐานนี้ และปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายของการดำเนินการมีอิทธิพลทั้งต่อการคงใช้และต่อความต้องการในการรับรองมาตรฐานนี้ รวมทั้งพบว่า หน่วยงานภาคเอกชนมีแนวโน้มในการคงใช้ และความต้องการในการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 สูงกว่าหน่วยงานภาครัฐ และมีความแตกต่างของปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อการคงใช้มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐที่ไม่ได้รับการส่งเสริมการใช้นี้ แต่ได้รับการบังคับใช้มาตรฐานนี้ มีแนวโน้มในการคงใช้มาตรฐานดังกล่าวสูงกว่าหน่วยงานที่ได้รับการส่งเสริมและไม่ได้รับการบังคับใช้มาตรฐานนี้ ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงใช้มาตรฐานของหน่วยงานภาคเอกชน คือ การมีค่าใช้จ่ายของการดำเนินการตามมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ที่ต่ำ แต่การจัดการคุณภาพขององค์กรดีขึ้น

ศรินทร์รัมย์ เชยโพธิ์ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเครื่องมือ QC 7 tools: Flowchart มาวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการทำงาน มีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของ บริษัทกรณีตัวอย่าง ซึ่งเป็นบริษัทจัดส่งสินค้ากรอบแว่นตาไปยังร้านค้าปลีกในประเทศอังกฤษ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการลดงานที่รอระหว่างกระบวนการ (Work in process; WIP) เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้พื้นที่ในคลังสินค้า และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานวิจัยเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเขียนออกมาในรูปของ Flowchart หรือผังการไหลของงาน ซึ่งเป็นหนึ่งใน 7 เครื่องมือด้านคุณภาพ ทำให้สามารถมองเห็นกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนและแต่ละกิจกรรมได้ชัดเจน ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์จุดที่มีปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหาได้ โดยพบว่าขั้นตอนซึ่งเป็นจุดคอขวด เนื่องจากต้องใช้เวลาในการทำงานมากกว่าขั้นตอนอื่น จึงก่อให้เกิดขึ้นงานระหว่างกระบวนการ (WIP) สะสม และไม่สามารถส่งต่อชิ้นงานให้ขั้นตอนต่อไปได้ทันเวลา มีการนำเสนอแนวทางแก้ไขและเขียนออกมาเป็นผังการไหลของงานใหม่ ก่อนนำมาทดลองปฏิบัติจริง จากผลการวิจัยที่พบว่า จำนวนงานที่รอระหว่างกระบวนการ (WIP) ลดลงร้อยละ 100 และการใช้พื้นที่ในการทำงานลดลงร้อยละ 70 จึงสรุปผลได้ว่า เครื่องมือ Flowchart หรือผังการไหลของงานสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการทำงานอย่างได้ผล ทำให้การไหลของกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

สถาพจน์ วงษ์เกษม (2553) ค้นคว้าศึกษาเรื่อง การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม กรณีตัวอย่าง โรงงานผลิตโอ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2008 มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบการบริหารจัดการให้องค์กรผู้ผลิตเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งกำลังประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสินค้า และส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตสูง การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการจัดทำคู่มือคุณภาพให้กับองค์กรกรณีตัวอย่าง รวมทั้งจัดทำระเบียบปฏิบัติงาน และเอกสารวิธีการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการผลิต การจัดการทรัพยากร การจัดซื้อ การควบคุมเอกสาร และการควบคุมสินค้าคงคลัง

สมเกียรติ ชิดไชยสง (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั้งห้องค์การ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ไข ปัญหาของการบริหารคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อพัฒนาระบบการบริหาร คุณภาพทั้งห้องค์การที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยใช้การเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 คน โดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีประสบการณ์ ด้านการบริหารและจัดการศึกษา จำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยสรุปสาระสำคัญและความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวม แล้วประมวลผลร่วมกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบร่าง ระบบบริหารคุณภาพทั้งห้องค์การสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการจัดประชุมสนทนา กลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และทำการปรับปรุงระบบ ต่อด้วยการใช้ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของระบบที่ออกแบบ จากนั้นจึงทำการปรับปรุงระบบอีกครั้ง ก่อนนำเสนอ ระบบบริหารคุณภาพทั้งห้องค์การสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เสร็จสมบูรณ์

ผลการวิจัยด้านสภาพการบริหารคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีการปฏิบัติเพียงร้อยละ 63.33 และมีปัญหาการบริหารคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยด้านแนวทางการแก้ไขปัญหา พบว่า มีการให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่อง การอบรม พัฒนาบุคลากร การจัดสรรและระดมทรัพยากร การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การปรับโครงสร้าง องค์กร การจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการบริหาร การสำรวจความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้น ผลการวิจัยด้านการออกแบบหรือพัฒนา ระบบการบริหารคุณภาพทั้งห้องค์การที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ระบบการบริหารคุณภาพควรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและแนวคิด 2) องค์ประกอบพื้นฐานของระบบ และ 3) แนวทางและเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้ระบบ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารคุณภาพนำเสนอนี้ อยู่ในระดับมาก

สมชาย ชูสกุล (2550) ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงองค์กรขนาดเล็ก โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 กรณีศึกษา บริษัท ที เค เอส พรินซ์ จำกัด สืบเนื่องจากปัญหาเรื่องการส่งมอบ สินค้าให้กับลูกค้าล่าช้า และปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าที่ได้รับมอบ

ซึ่งทั้งสองปัญหาเกิดขึ้นซ้ำ ๆ มาโดยตลอด ในงานสารนิพนธ์นี้จึงดำเนินการศึกษาหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาโดยใช้เครื่องมือด้านคุณภาพ คือ ผังก้างปลา (Causes and effects diagram) ต่อมาจึงดำเนินการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2000 ให้เกิดขึ้นในองค์กร กระทั่งสามารถได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 หลังจากนั้นมีการเปรียบเทียบให้เห็นว่า อัตราเฉลี่ยของการส่งมอบสินค้าล่าช้า และการร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้าจากลูกค้า ลดลงอย่างชัดเจนจากอัตราเฉลี่ยในช่วงก่อนการจัดทำระบบ ISO 9001 ซึ่งเป็นการพิสูจน์ว่า ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานขององค์กรได้ นอกจากนี้ใบรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ที่องค์กรได้รับยังช่วยลดปัญหาเรื่องการกีดกันทางการค้าได้อีกด้วย

ในสารนิพนธ์นี้ ได้นำข้อกำหนดของ ISO 9001: 2000 ทั้งหมดมาอธิบายด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และได้ถ่ายทอดทฤษฎีเรื่องเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ รวมถึงเรื่องการตรวจสอบคุณภาพหรือการตรวจติดตามโดยละเอียด เนื่องจากเห็นว่าสามารถนำไปประกอบใช้ในขั้นตอนสำคัญของการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดทำเอกสาร ขั้นตอนการนำระบบไปใช้ และขั้นตอนการตรวจติดตามคุณภาพภายใน โดยเฉพาะขั้นตอนการจัดทำเอกสารที่เป็นขั้นตอนที่ยุ่ยยากและใช้เวลานานมากที่สุด

สัมฤทธิ์ รัตนจินะ (2552) ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง คู่มือการจัดตั้งบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคู่มือการจัดตั้งบริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทยที่ใช้อากาศยานแบบปีกแข็ง (Fixed wing aircraft) ซึ่งมีที่นั่งสำหรับผู้โดยสารไม่เกิน 19 ที่นั่งเท่านั้น โดยการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ อาทิ พระราชบัญญัติ ข้อกำหนดหรือข้อบังคับทางกฎหมาย รายงาน เป็นต้น และจากประสบการณ์จริงของผู้ดำเนินการวิจัยมาใช้ในการจัดทำคู่มือนี้ ผลการศึกษาทำให้ได้เนื้อหาของคู่มือทั้งสิ้น 9 บท ได้แก่ การขออนุญาตประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ การขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ การขออนุญาตนำอากาศยานเข้ามาในราชอาณาจักร การขออนุญาตนำเข้าวิทยุคมนาคมในอากาศยานเข้ามาในราชอาณาจักร พิธีการนำเข้าและพิธีการเสียบัญชีศุลกากร การขอจดทะเบียนอากาศยาน การขอใบสำคัญสมควรถิ่นเดินอากาศ การขออนุญาตใช้และติดตั้งสถานีวิทยุคมนาคมในอากาศยาน และวิธีการปฏิบัติการเพื่อให้บริการลูกค้าและข้อเสนอแนะ นอกจากนี้มีการนำเสนอว่า สาเหตุและอุปสรรคที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการบริษัทการบินแบบเช่าเหมาลำไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ คือ การใช้เงินลงทุนสูง การขาดความรู้และความเข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติการบินซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องทางเทคนิคเฉพาะ และมีกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐของไทย ICAO FAA และ EASA เป็นต้น ในบทสุดท้ายมีการนำเสนอหลักการจัดการดำเนินงาน 10 ประการ (10 strategic operation management decisions) อันประกอบด้วย

1) ด้านคุณภาพ 2) การออกแบบการให้บริการ 3) การออกแบบกระบวนการ 4) การเลือกทำเลที่ตั้ง 5) การออกแบบผังสถานที่ทำงาน 6) ทรัพยากรมนุษย์ และการออกแบบงาน 7) การบริหารเครือข่าย ปัจจัยการผลิต 8) สินค้าคงเหลือ 9) การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และ 10) การบำรุงรักษา ซึ่งหลักการดังกล่าวสามารถช่วยให้บริษัทสายการบินแบบเช่าเหมาลำประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

สุนันทา คเชศะนันท์ (2556) ศึกษาเรื่อง ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์และการใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล ขององค์กรซึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และนำมาเทียบกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนาองค์กรจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การศึกษาได้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและจากองค์กรกรณีตัวอย่าง 3 แห่ง คือ บริษัท ไทยออยล์ จำกัดมหาชน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัดมหาชน และบริษัท ปตท. จำกัดมหาชน โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงคุณภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาส่วนหนึ่ง พบว่า แม้ว่ารูปแบบของการบริหารคุณภาพในระบบ ISO 9001 มีขั้นตอนที่สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล แต่มีจุดที่แตกต่างตรงที่ การบริหารในระบบ ISO 9001 เน้นเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการจัดการกระบวนการภายในองค์กร แต่ไม่ครอบคลุมถึงเรื่องการเงินและการเรียนรู้พัฒนา

สุรศักดิ์ รัศมีพรหม (2541) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ มอก. 9001 สำหรับอุตสาหกรรมหม้อแปลงไฟฟ้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพตามข้อกำหนดของ ISO 9001 พร้อมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้กับบริษัทกรณีตัวอย่าง นั่นคือ บริษัท ไทยแมกซ์เวล อิเล็กทริก จำกัด ซึ่งดำเนินกิจการด้านอุตสาหกรรมการผลิตหม้อแปลงไฟฟ้า จนกระทั่งบริษัทได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 9001 และตามมาตรฐานของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมของประเทศไทย การวิจัยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทดำเนินการอยู่กับข้อกำหนดของ ISO 9001 แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสม และนำไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดทำเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ โดยแนะนำให้จัดทำแผนภูมิขั้นตอนการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ในบริษัทขึ้นมาก่อน เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทางให้สามารถมองเห็นรายละเอียดของกระบวนการที่เกิดขึ้นในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ในขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยได้มีการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากที่บริษัทได้รับการรับรองระบบ

การบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 เป็นเวลา 1 ปี โดยเทียบกับช่วงก่อนหน้าที่จะเริ่มใช้ระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ได้นำระบบการบริหารงานคุณภาพมาใช้ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานดีขึ้นในทุกด้านที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย การตอบสนองแผนการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.5 ประสิทธิภาพในการออกแบบเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 เวลาการหยุดของเครื่องจักรที่มีผลต่อการผลิตลดลงร้อยละ 41 จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.2 และขีดความสามารถของกระบวนการเพิ่มขึ้นร้อยละ 49

โสภา อำนวยรัตน์ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ มีตารางการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเครื่องมือ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสร้างข้อสรุปวัตถุประสงค์อีกข้อหนึ่งคือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาของภาคเหนือ จำนวน 28 แห่ง รวมทั้งสิ้น 338 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยด้านสภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่ามีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่แล้ว ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมเอกสาร การดำเนินการ และการรายงาน โดยใช้วงจรการบริหาร PDCA เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ แต่ยังขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดขั้นตอนของระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร และขาดความต่อเนื่องในระบบการบริหารคุณภาพ

ผลการวิจัยด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่า ระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุดดังนี้ ด้านการวางแผนดำเนินการ ด้านการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล ด้านการจัดสร้างระบบคุณภาพ ด้านการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ด้านการดำเนินงานบริหารคุณภาพ ด้านการทบทวนผลลัพธ์และความสำเร็จ ด้านการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพ

Toto Hardiyanto Subagyo (2002) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารงานคุณภาพในฝ่ายงานปฏิบัติการของสายการบินต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ หรือ Quality management practices in the Southeast Asian airlines' operations function งานวิจัยนี้เกิดขึ้นจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของ

การขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ และส่งผลให้สายการบินในภูมิภาคนี้จำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้วยการบริหารงานคุณภาพภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีการค้นคว้าศึกษางานวิจัยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนว่า การบริหารงานคุณภาพส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจได้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ การศึกษาปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จ หรือ Critical success factors เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและผู้จัดการของสายการบินที่กำลังสร้างความเข้มแข็ง (Developing airlines) ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ 3 สายการบิน อันได้แก่ สายการบินการูด้าอินโดนีเซีย สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ และสายการบินไทย ซึ่งล้วนกำลังประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เปรียบเทียบกับสายการบินของยุโรปที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ อีก 3 สายการบิน คือ สายการบินบริติชแอร์เวย์ สายการบินเคแอลเอ็ม รอยัลดัตช์แอร์ไลน์ และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ และมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายปฏิบัติการ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และฝ่ายการบริการภาคพื้น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหลักในกระบวนการดำเนินธุรกิจสายการบิน และส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการส่งต่อบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพไปสู่ลูกค้า นั่นคือ ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความมีประสิทธิผล

ผลของการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จ (Critical success factors) มีทั้งหมด 12 ประการ ได้แก่ 1) การใช้และการบริหารจัดการเทคโนโลยี (Technology usage and management) 2) ระบบการให้รางวัล (Reward systems) 3) การสร้างทีมสัมพันธ์ (Team building) 4) เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) 5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร (Interdepartmental interaction) 6) แรงจูงใจในการทำงานโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก (Customer oriented motivation) 7) วิธีการปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement technique) 8) ความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นด้านคุณภาพ (Quality demand awareness) 9) การสื่อสารระหว่างผู้จัดการและพนักงาน (Manager/staff communication) 10) การประเมินแผนงานพัฒนา (Improvement programme evaluation) 11) การจัดการผลตอบรับจากลูกค้า (Customer feedback handling) 12) ความร่วมมือของสมาชิก (Members' participation) สายการบินควรบริหารจัดการปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จนี้ตามตัวแปรจากบริบทขององค์กร ซึ่งมี 3 ตัวแปร คือ 1) ความรู้ของฝ่ายบริหาร (Knowledge of the management) 2) การจัดการคุณภาพที่ผ่านมาขององค์กร (Past quality performance) 3) อุปสงค์ด้านการจัดการคุณภาพจากภายนอก (External quality demand)

นอกจากนี้ ข้อมูลทั้งหมดจากการวิจัย รวมถึงปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จ 12 ประการ และตัวแปรจากบริบทขององค์กรทั้งสาม ได้นำมาสร้างตัวแบบการบริหารงานคุณภาพในฝ่ายงานปฏิบัติการของสายการบิน (Model of quality management practices in airlines' operations function) เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสายการบินใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการพัฒนางานบริหารด้านคุณภาพขององค์กร

Victor Loefgren (2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาและการนำระบบการบริหารงานคุณภาพมาใช้ในองค์กรก่อตั้งใหม่ หรือ Developing and implementing a quality management system in a startup company โดยใช้บริษัทผลิตรถยนต์ชื่อว่า Nimbell เป็นกรณีศึกษา มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาวรรณกรรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทที่ปรึกษา ด้านการบริหารจัดการองค์กร และการสัมภาษณ์ตัวแทนจากบริษัทขนาดย่อมอื่น ๆ ซึ่งมีรูปแบบใกล้เคียงกับ Nimbell และมีการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การค้นหาวิธีในการพัฒนาและวิธีการจัดสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับใช้กับบริษัท Nimbell โดยคำนึงถึงความต้องการและทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กร

งานวิจัยนี้จำแนกขั้นตอนการพัฒนาและการจัดสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพออกเป็น 2 โครงการ โครงการแรกมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการเตรียมการ เป็นขั้นตอนในการสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ให้กับพนักงานด้วยการทำเวิร์คชอป ซึ่งงานวิจัยของ Victor มีขอบเขตเฉพาะในโครงการแรกเท่านั้น ส่วนโครงการที่สอง คือ การลงมือนำระบบไปใช้ โดยอาศัยคำแนะนำและเอกสารสนับสนุนที่เป็นผลจากการศึกษาวิจัย ซึ่งต้องดำเนินการด้วยตัวบริษัทเองและจะเกิดขึ้นหลังจากงานวิจัยเสร็จสิ้น

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยอธิบายว่า การจะให้พนักงานยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง ต้องให้พวกเขาถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลงนั้น พนักงานคือคนใช้ระบบใหม่นี้ ดังนั้นองค์กรควรสร้างระบบให้ไม่ซับซ้อน ซึ่งทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้ง่ายตั้งแต่เริ่มต้น องค์กรควรให้พนักงานออกแบบกระบวนการทำงานเองเพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของความคิด พวกเขาจะเข้าใจและยอมรับระบบใหม่ได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า การทำเวิร์คชอป (Workshop) เป็นเครื่องมือที่ให้ผลดีสำหรับการสร้างความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน เนื่องจากสามารถกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและการเรียนรู้ ทั้งนี้ ในการทำเวิร์คชอปควรมีการฝึกปฏิบัติด้วย เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมพยายามหาผลสรุปด้วยตัวพวกเขาเอง การจัดตั้งระบบจะสำเร็จได้เร็ว หากมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความทุ่มเทใส่ใจมากขึ้น นอกจากนี้ ด้วยเหตุที่บริษัทขนาดย่อมโดยทั่วไปมักมีอัตรากำลังคนจำกัด พนักงานมักจะทำให้ความสำคัญกับงานที่ต้องส่งลูกค้าภายนอกให้ทันตามเวลาที่กำหนดก่อนเป็นลำดับแรก แล้วจึง

จะหันมาช่วยทำงานจัดระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กรเป็นลำดับต่อมา ซึ่งดูเหมือนเป็นงานที่ไม่เร่งด่วนในความคิดของพนักงาน องค์กรต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนทัศนคติมุมมองของพนักงาน และการปรับตัวให้คุ้นเคยกับการทำงานในแนวทางใหม่ ฉะนั้นการวางแผนที่ดีจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้โครงการการจัดตั้งระบบการบริหารงานคุณภาพเกิดขึ้น ได้จริงและสำเร็จลุล่วงด้วยดี

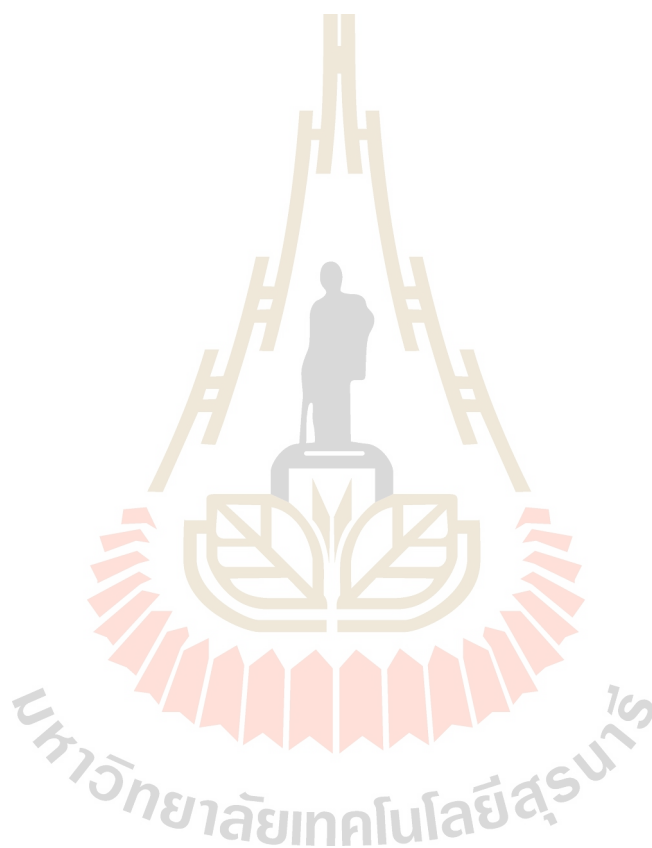
Dinora Rakhmanova, Vicken Serkis, Faruk Dagidir (2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง การลงมือดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ และระบบการบริหารงานเพื่อสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก หรือ Implementing ISO 9001 and 14001 quality and environmental management systems for a small business วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การนำบริษัท Aros Glas AB ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กเข้าสู่ระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 และการบริหารงานเพื่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 งานวิจัยนี้เป็นงานเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และสื่ออินเทอร์เน็ต ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทที่ปรึกษาการดำเนินระบบบริหารตามมาตรฐาน ISO การสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทอื่น ๆ ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO แล้ว และการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ รวมถึงพนักงานของบริษัท Aros Glas AB ผลของการวิจัยในขั้นแรกทำให้เข้าใจมาตรฐาน ISO ทั้งสองระบบและทราบแนวทางการประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ขั้นต่อมาทำให้เข้าใจในวิธีดำเนินงานภายในบริษัท Aros Glas AB และในท้ายที่สุด คือ การจัดทำคู่มือคุณภาพและเอกสารเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติทั้งหมด เพื่อให้บริษัท Aros Glas AB ลงมือขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่ระบบบริหารทั้งสอง

Mirela Minca (2013) ดำเนินการวิจัยเรื่อง มาตรฐาน ISO 9001: 2008 เป็นกรอบ โครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนากระบวนการขององค์กรบริหารศาลากลางเมืองบูคาเรสต์หรือไม่ หรือ Is ISO 9001: 2008 an appropriate framework for the improvement of the processes developed within Bucharest city hall? ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามตามชื่อของงานวิจัย และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานคุณภาพ ที่องค์กรบริหารศาลากลางบูคาเรสต์ ดำเนินการอยู่ งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีเก็บข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎีและหลักการการบริหารงานคุณภาพรูปแบบต่าง ๆ จากเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์พนักงานผู้รับผิดชอบในการควบคุมระบบการบริหารงานคุณภาพกับระบบการบริหารงานเพื่อสิ่งแวดล้อม ให้กับองค์กรบริหารศาลากลางบูคาเรสต์ จำนวน 27 คน เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยหลัก SWOT หรือการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม ของการดำเนินระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ในองค์กรบริหารศาลากลางบูคาเรสต์ หลังจากนั้นจึงหาความเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นคำแนะนำสำหรับใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารให้ดียิ่งขึ้น ผลของการศึกษาพบว่า จุดแข็งสำคัญคือ

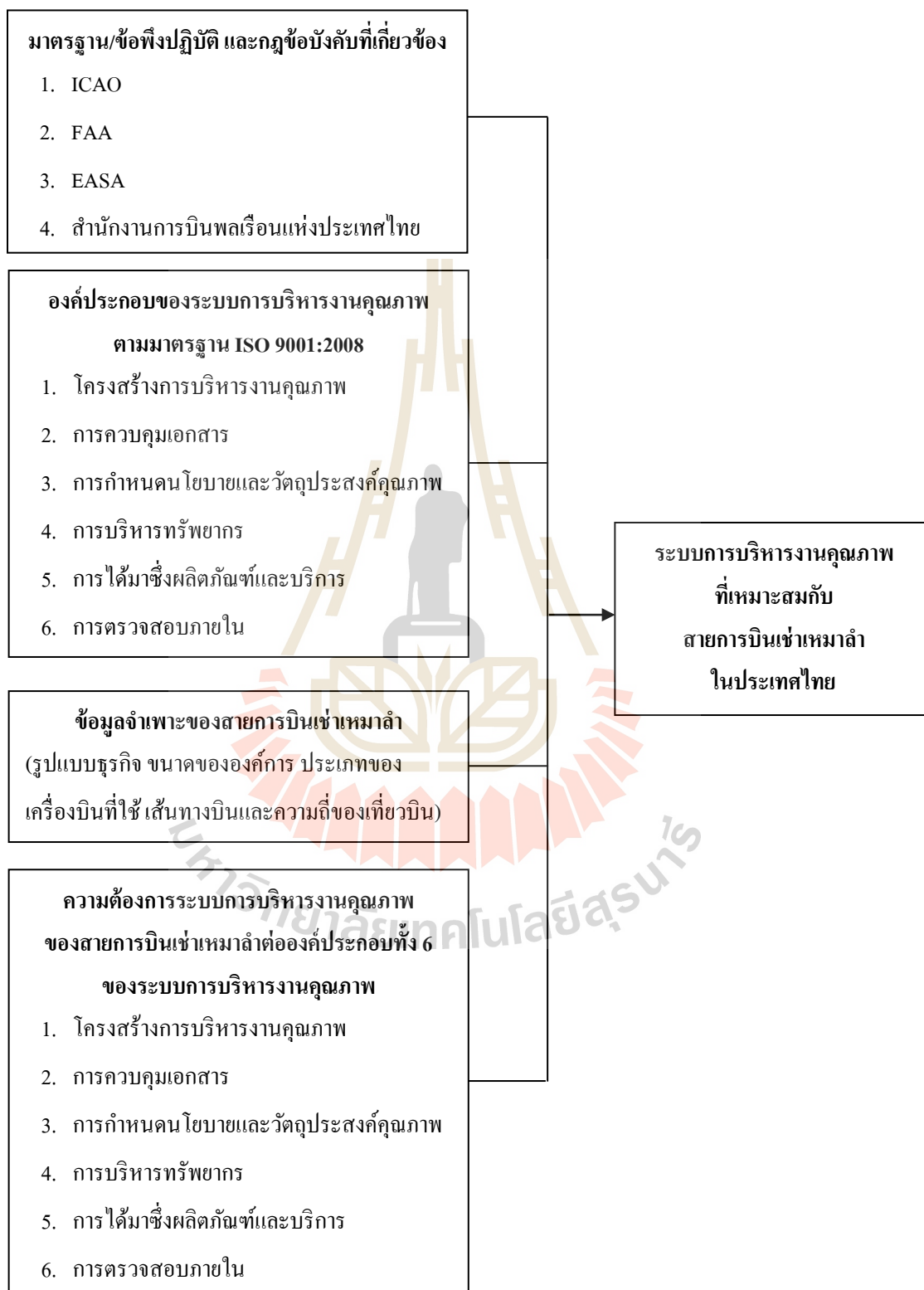
การมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนชาวเมือง จุดอ่อนสำคัญคือ ข้อจำกัดทางกฎหมายที่บังคับให้ใช้ระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO เท่านั้น และความร่วมมือจากพนักงานในระดับต่ำ โอกาสที่เด่นที่สุด คือ การประเมินอย่างต่อเนื่อง สิ่งคุกคามที่น่าลำบากใจที่สุด คือ ความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง คือ การมุ่งเน้นที่ความต้องการในปัจจุบันและอนาคตของผู้มีส่วนได้เสียเสียทุกภาคส่วน ไม่เฉพาะแต่ประชาชนชาวเมือง ซึ่งเป็นลูกค้าเท่านั้น ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพของแต่ละฝ่ายงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพหลักขององค์กร คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงอีกข้อ คือ การเพิ่มความร่วมมือจากพนักงานและความมุ่งมั่นจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจในประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ

Debby Willar (2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพในบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศอินโดนีเซีย หรือ Improving quality management system implementation in Indonesian construction companies สืบเนื่องจากความตกต่ำของผลการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ลดลงของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซีย ทั้งที่อุตสาหกรรมก่อสร้างมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบเศรษฐกิจระดับชาติ การดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพของบริษัทผู้รับเหมา คือ สิ่งจำเป็นต่อการคงอยู่ในตลาดทั้งระดับภายในประเทศและระดับสากล และยอมรับกันว่า การดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยยึดตามมาตรฐาน ISO 9001 จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ แม้ว่าบางบริษัทจะได้ใบรับรองมาตรฐานการบริหารงานคุณภาพของ ISO 9001 แล้ว แต่กลับใช้ยืนยันไม่ได้ว่าบริษัทนั้นจะสามารถดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ใช้งานผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างดี จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีความสัมพันธ์ที่มีนัยยะสำคัญระหว่าง วัฒนธรรมในองค์กร กับผลการดำเนินงานด้านคุณภาพของผู้รับเหมาก่อสร้าง งานวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง กับความสามารถในการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ของบริษัทเหล่านั้น มีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งส่งให้ตัวแทนวิศวกรผู้รับเหมาก่อสร้างงานพลเรือนที่ได้รับคัดเลือกมาจากเมืองจาการ์ตา เมืองมาคาสซาร์ และเมืองมานาโด เพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและตรวจสอบ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ รวมทั้งประเมินวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซียด้วย ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์หาอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์กรแบบต่าง ๆ ที่มีต่อการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพ จากนั้นจึงนำมา พัฒนารูปแบบการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานคุณภาพโดยใช้ฐานวัฒนธรรม

(Culture-based quality management system improvement implementation framework) โดยคาดว่ารูปแบบการดำเนินงานนี้จะสามารถช่วยบ่งชี้อุปสรรคและช่วยพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะยาว มีการจัดประชุมวิพากษ์ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการรับเหมาก่อสร้าง ด้านการออกนโยบาย และด้านการศึกษา ทำการตรวจสอบความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ออกแบบ มีการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะจากการประชุมวิพากษ์ก่อนนำเสนอรูปแบบที่เสร็จสมบูรณ์



2.8 กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 2.23 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) รายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

3.1 วิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีวิจัยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมทั้งมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบ การบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย จากเอกสาร ตำรา และ งานวิจัยต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

- ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ
- ศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001
- ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ
- ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการใช้เครื่องมือคุณภาพ: ผังงาน (Flowchart)
- ศึกษามาตรฐาน/ข้อพึงปฏิบัติ และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบ

การบริหารงานคุณภาพที่ออกโดยหน่วยงานผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านการบินพลเรือน หรือการบิน พาณิชย์ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล อัน ได้แก่ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) / คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration; FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) ซึ่งการศึกษาในขั้นนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ งานวิจัย

การดำเนินงานในขั้นตอนที่ 1 ทำให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดของงานวิจัย รวมทั้งได้ข้อมูลทฤษฎี เพื่อนำมาวิเคราะห์สำหรับใช้ในการออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

2) สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบบปลายเปิด (Open-end questions) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยกำหนดประเด็นและ

จัดเรียงชุดคำถามตามกรอบแนวความคิดของงานวิจัย นำไปทดลองใช้แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและขอคำชี้แนะ เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ให้ทำการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence; IOC) แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

3) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง ตามแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น บันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียงและสมุดบันทึก

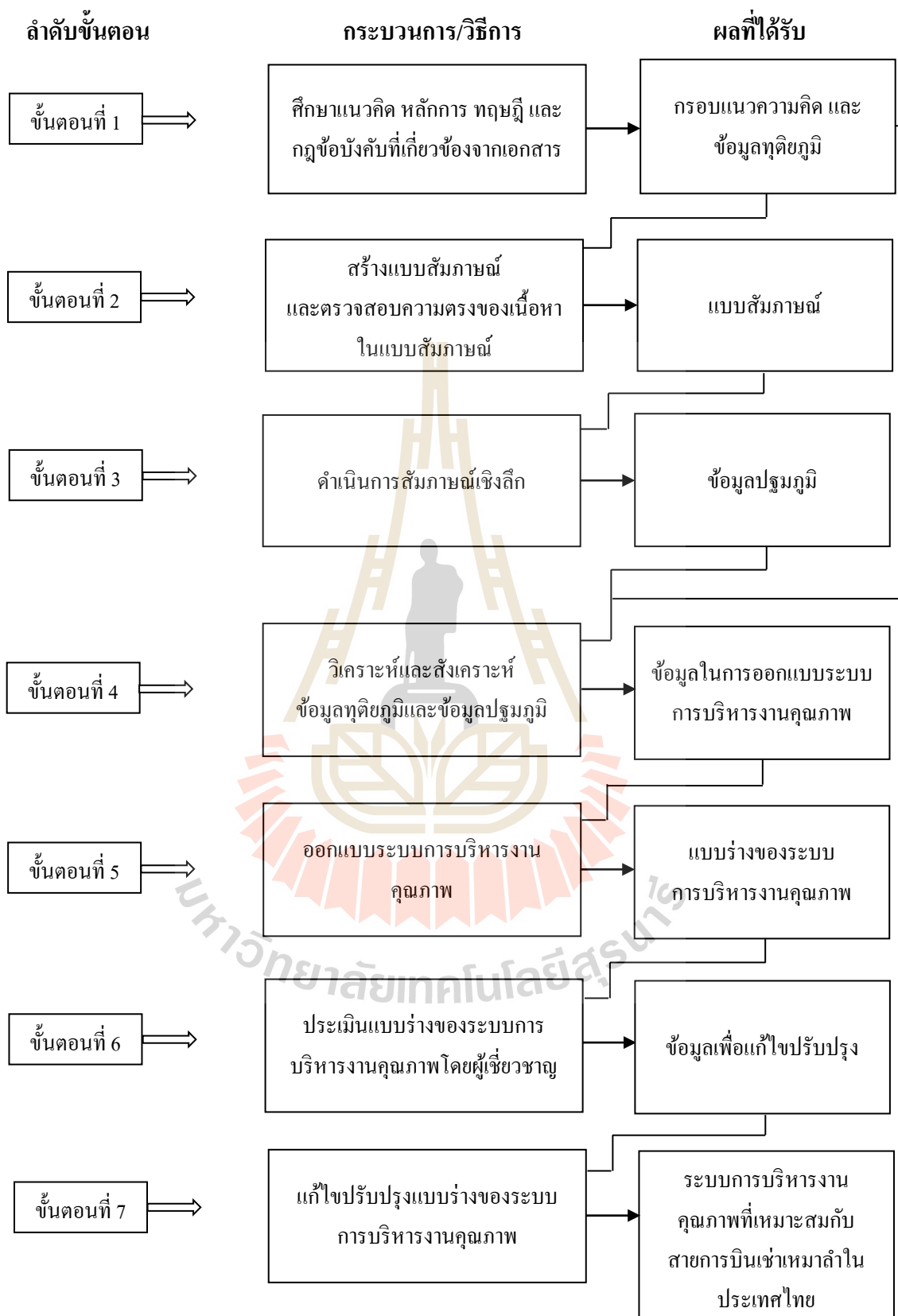
4) จำแนก จัดหมวดหมู่ สรุปสาระสำคัญ และสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ทราบความต้องการของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต่อระบบการบริหารงานคุณภาพ และเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย

5) สร้างแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมา

6) ตรวจสอบแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งแต่ละท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินของไทย ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานให้การรับรอง ISO 9001 ผู้เชี่ยวชาญระดับบริหารด้านการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญระดับปฏิบัติการด้านการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินในประเทศไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาศาขการจัดการการบิน การตรวจสอบประเมินจะพิจารณาถึงความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุมของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยที่ผู้วิจัยออกแบบขึ้น

7) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพตามข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ต้นแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยสามารถแสดงดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ สายการบินที่ประกอบธุรกิจให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ซึ่งจดทะเบียนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะของกลุ่มประชากรตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1) เป็นสายการบินที่จดทะเบียนในรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) ในประเทศไทย

2) เป็นสายการบินที่ประกอบธุรกิจให้บริการเที่ยวบิน เพื่อขนส่งผู้โดยสารทางอากาศแบบไม่ประจำ (Non-schedule) ในประเภทเช่าเหมาลำ (Charter service) ซึ่งไม่นับรวมสายการบินที่ให้บริการเที่ยวบินชมภูมิประเทศ บริการเที่ยวบินรับส่งบุคคล (Own use service) บริการเที่ยวบินรับส่งผู้บริหารหรือพนักงานของหน่วยงาน (Corporate service) และบริการรับส่งผู้ป่วย (Air ambulance/medevac service) (กระทรวงคมนาคม, 2556, หน้า 22)

3) เป็นสายการบินที่ดำเนินธุรกิจให้บริการเที่ยวบินด้วยอากาศยานที่มีที่นั่งมากกว่า 30 ที่นั่งขึ้นไป

4) เป็นสายการบินที่ไม่เปิดให้สาธารณชนทั่วไปสามารถจองบัตรโดยสารได้โดยตรง

5) เป็นสายการบินที่ยังคงปฏิบัติการบินอย่างสม่ำเสมอ โดยมีอัตราเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ณ ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลการวิจัย (ตุลาคม พ.ศ. 2559 - พฤษภาคม พ.ศ. 2560)

6) เป็นสายการบินที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001

7) เป็นสายการบินที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเครือข่ายสายการบิน ซึ่งใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกัน เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ (Thai AirAsia X) ในเครือข่ายการบินแอร์เอเชีย (AirAsia) หรือสายการบินนกสคูต (Nok Scoot) ในเครือข่ายการบินนกแอร์ร่วมกับสายการบินสคูต หรือสายการบินสยามแอร์ (Siam Air) ในเครือข่ายการบินโอเรียนท์ไทย

ดังนั้น สายการบินที่อยู่ในเงื่อนไขของกลุ่มประชากรตามขอบเขตของการวิจัยนี้มี 3 สายการบิน ได้แก่ 1) สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส (Asia Atlantic Airlines) 2) สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส (New Gen Airways) และ 3) สายการบินอาร์แอร์ไลน์ (R Airlines)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากประชากรทั้งหมด คือ สายการบินดังกล่าวข้างต้นทั้ง 3 สายการบิน โดยกำหนดให้พนักงานของสายการบินกลุ่มประชากร จำนวน 12 คน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบิน เป็นตัวแทนของประชากรของการวิจัย

และเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

- 1) หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพของสายการบิน จำนวนสายการบินละ 1 คน
- 2) หัวหน้าฝ่ายการบริการลูกค้าบนอากาศยานหรือการบริการภาคพื้นดินของสายการบิน ซึ่งเคยผ่านการอบรมด้านระบบการบริหารงานคุณภาพ หรือมีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ จำนวนสายการบินละ 1 คน
- 3) พนักงานระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการจากฝ่ายงานอื่นของสายการบิน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานในระบบการบริหารงานคุณภาพ และเคยผ่านการอบรม หรือมีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ จำนวนสายการบินละ 2 คน

ในขั้นต้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผสมผสานกับวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criteria sampling) ซึ่งในขั้นเริ่มต้นได้ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ จากนั้นจึงใช้การเลือกตัวอย่างแบบสายใยเชื่อมโยง (Snowball sampling) คือ ให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์คนแรก ๆ แนะนำผู้ที่สามารถเป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์คนต่อไป โดยแนะนำต่อไปกระทั่งได้ขนาดตัวอย่างตามที่ผู้วิจัยต้องการ เนื่องจากแต่ละสายการบินมีการจัดวางโครงสร้างของตำแหน่งงาน การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถระบุตัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ที่เหมาะสมต่อการวิจัยนี้ได้แน่ชัดตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมงาน การเลือกตัวอย่างแบบสายใยเชื่อมโยงนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่ดีสำหรับการศึกษา (Patton, 1990, pp. 182-183 อ้างใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2543, หน้า 80-88)

ในเบื้องต้น ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งพบว่าไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือข้อมูลที่เก็บรวบรวมใหม่เริ่มซ้ำกับข้อมูลที่ได้เก็บไปแล้ว ซึ่งหมายความว่าผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัวแล้ว (Maykut and Morehouse, 1994, pp. 61-63 อ้างใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2543, หน้า 80-88)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของการตรวจประเมินระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยที่ออกแบบขึ้น เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ดังนี้

- 1) ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐผู้กำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทย จำนวน 1 คน
- 2) ตัวแทนจากหน่วยงานให้การรับรองมาตรฐาน ISO 9001 แก่ผู้ประกอบการสายการบินจำนวน 1 คน

- 3) ตัวแทนจากพนักงานระดับบริหารด้านการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำ จำนวน 1 คน
- 4) ตัวแทนจากพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการดำเนินงานระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำ จำนวน 1 คน
- 5) ตัวแทนจากอาจารย์ระดับอุดมศึกษาสาขาวิชาการจัดการการบินพลเรือน จำนวน 1 คน

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ว่าผู้เชี่ยวชาญต้องมีประสบการณ์ในการดำเนินงานหรือตรวจสอบระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย มากกว่า 7 ปี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับนำมาออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบบปลายเปิด สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ คือ แบบประเมินด้วยการสัมภาษณ์

3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยกำหนดประเด็นและจัดเรียงชุดคำถามของแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวความคิดของงานวิจัย อันเป็นผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อมูลทั่วไปของสายการบิน ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ และข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ไปทดลองใช้กับอาสาสมัคร จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นพนักงานของสายการบินเช่าเหมาลำที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพ และไม่ได้เป็นหนึ่งในกลุ่มตัวอย่างที่ให้การสัมภาษณ์ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าชุดคำถามสามารถสื่อสารความหมายได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง การเรียงลำดับคำถามไม่วกวน การตั้งคำถามไม่เกิดการชี้นำ และมีเนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นเสนอแบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพและขอคำชี้แนะ แล้วจึงปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ต่อมานำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

n คือ จำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ค่า IOC ระหว่าง 0.50 - 1.00 และทำการแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ในขั้นตอนการตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อการตรวจประเมิน โดยกำหนดประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา 4 ด้าน ดังนี้ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของสายการบินเช่าเหมาลำกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายงานการบริหารงานคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายการบริการลูกค้าบนอากาศยานหรือการบริการภาคพื้นดิน และพนักงานระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการจากฝ่ายงานอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในขั้นตอนการออกแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อนำมาใช้ยืนยันด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้องครอบคลุมของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพ 2) ข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 3) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริการขนส่งทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ 4) แนวคิดและทฤษฎีการใช้เครื่องมือคุณภาพ: ผังงาน (Flowchart) 5) มาตรฐาน/ข้อพึงปฏิบัติ และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ควบคุมและกำกับดูแลด้านการบินพลเรือน หรือการบินพาณิชย์

ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล ได้แก่ ICAO FAA EASA และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร เช่น ข้อมูลเรื่องมาตรฐานและกฎข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินที่ออกโดย ICAO FAA EASA และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative analysis) และใช้ตารางสังเคราะห์เนื้อหา

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและความสอดคล้องของข้อคิดเห็นในภาพรวม ต่อมาได้ประมวลผลและสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ ทำการจัดเรียงลำดับข้อมูลใส่ในตารางและออกแบบให้อยู่ในรูปแบบของผังงาน (Flowchart) ของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งจากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเรียงลำดับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบ การบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน ซึ่งออกโดยหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของ ไทยและของสากล ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ สำนักงานบริหารการบินแห่ง สหรัฐอเมริกา องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป และสำนักงานการบินพลเรือน แห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย รวมถึงข้อมูลจากการศึกษา ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานของสายการบินเช่าเหมาลำ ในประเทศไทยในเชิงลึก และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยประกอบด้วย 4 ส่วนย่อย ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลทั่วไปของสายการบิน กลุ่มประชากร ผลการสัมภาษณ์ด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ และ ผลการสัมภาษณ์ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนา ด้านโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ การพัฒนาด้านการควบคุมเอกสาร การพัฒนา ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากร การพัฒนา ด้านการได้มาซึ่งบริการ และการพัฒนาด้านการตรวจสอบภายใน

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ต่อแบบร่างของ ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยออกแบบขึ้น ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ ผังงานการควบคุมเอกสาร ผังงานการกำหนดนโยบายและ วัตถุประสงค์คุณภาพ ผังงานการบริหารทรัพยากร ผังงานการได้มาซึ่งบริการ และผังงาน การตรวจสอบภายใน

4.1 ผลการวิเคราะห์มาตรฐาน และกฎข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงาน คุณภาพสำหรับสายการบิน และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน และกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบ การบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน ซึ่งออกโดย องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

(ICAO) สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย โดยใช้ตารางเปรียบเทียบเนื้อหา ซึ่งสามารถแสดงในตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า มีมาตรฐาน/ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ใน 5 หัวข้อหลัก ดังนี้

- 1) การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2) การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบิน (Flight operations)
- 3) คู่มือการบริหารงานด้านคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต่อการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ
- 4) หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ
- 5) การรวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพกับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน

นอกจากนี้ พบข้อสังเกตว่า หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนทั้ง 4 แห่งใช้ศัพท์บัญญัติแตกต่างกัน องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ใช้คำว่า “ระบบการประกันคุณภาพ” หรือ “Quality assurance system” แต่องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทยใช้คำว่า “ระบบงานคุณภาพ” หรือ “Quality system” ซึ่งให้ความหมายถึงระบบที่ใหญ่กว่า และมีกระบวนการประกันคุณภาพเป็นส่วนประกอบหนึ่งของระบบ สำหรับคำว่า “ระบบงานคุณภาพ” หรือ “Quality system” นี้ องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) หมายความถึง โครงสร้างของการจัดการภายในองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการ และทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงานบริหารคุณภาพ (ISO, 1994, p.6) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ “ระบบการบริหารงานคุณภาพ” หรือ “Quality management system” ในขณะที่สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา ใช้คำว่า “ระบบการควบคุมคุณภาพ” หรือ “Quality control system” แต่เป็นไปได้ที่สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกาจะมีข้อบังคับที่เข้มงวดน้อยกว่ามาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศได้ และเมื่อศึกษาคำจำกัดความของ “ระบบการควบคุมคุณภาพ” หรือ “Quality control system” ซึ่งสมาคมอเมริกันเพื่อคุณภาพ หรือ American Society for Quality (ASQ) ให้ไว้จึงพบว่า “ระบบการประกันคุณภาพ” หรือ “Quality assurance system” และ “ระบบการควบคุมคุณภาพ” หรือ “Quality control system” นั้นสามารถใช้แทนกันได้ โดยมีความหมายว่า การกระทำต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกระบวนการ (ASQ.org, www, 2017)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
1) การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน	หน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยานต้องจัดตั้งระบบการประกันคุณภาพ (Quality assurance system) ที่มีอิสระ เพื่อตรวจสอบว่าระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ ทำให้มั่นใจว่าอากาศยานได้รับการซ่อมบำรุงอย่างเหมาะสม (ICAO, 2010b, Section 8.7.4)	สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานต้องจัดตั้งและรักษาระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality control system) ที่มีอิสระ และผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา เพื่อตรวจสอบกิจกรรมการซ่อมบำรุงของสถานีซ่อมบำรุง และหน่วยงานรับเหมาช่วง (FAA, 2006a, Section 145.211)	หน่วยงานคงสภาพการสมควรเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพ (Quality system) หนึ่งระบบ เพื่อตรวจสอบว่าระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ ทำให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของสมควรเดินอากาศของอากาศยานจากกิจกรรมของหน่วยงานคงสภาพผู้รับช่วง หากหน่วยงานคงสภาพสมควรเดินอากาศเป็นส่วนหนึ่งของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ระบบงานคุณภาพนี้ต้องควบรวมเป็นหนึ่งเดียวกับระบบงานคุณภาพของผู้ดำเนินการเดินอากาศ (EASA, 2014, Section M.A.712)	ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบการประกันคุณภาพ (Quality assurance system) เพื่อตรวจสอบว่าระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 1 ข้อ 7.5 และ 7.6)	องค์กรต้องจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ รวมถึงต้องเขียนเป็นเอกสารดำเนินการ และรักษาระบบไว้ (ISO, 2008, Clause 4.1) องค์กรต้องวางแผนและดำเนินการเฝ้าตรวจวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการที่จำเป็นต่อการแสดงถึงความเป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์/บริการ (ISO, 2008, Clause 8.1)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้ที่มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
1) การบริหาร งานด้านคุณภาพ สำหรับหน่วยงาน ช่อ ม บั ร รุง อากาศยาน (ต่อ)			องค์กรต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพ สำหรับฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่ง ประกอบด้วย การตรวจสอบที่เป็นอิสระ (Independent audits) เพื่อคอยตรวจตรา ว่าองค์กรกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ขึ้นมาอย่างเพียงพอและมีการดำเนินงาน เป็นไปตามมาตรฐานทุกประการ (EASA, 2014, Subsection 145.A.65)	ฝ่ายงานผู้รับผิดชอบการ ประกันคุณภาพต้องจัด เตรียมการตรวจสอบคุณภาพ ที่เป็นอิสระ และดำเนินงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยเน้น ตรวจสอบระบบงานที่ เกี่ยวเนื่องกับความสมควร เดินอากาศ (สำนักงานการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 8 ข้อ 10)	องค์กรต้องตรวจสอบ คุณภาพภายในเป็น ประจำตามกำหนดเวลา และต้องมีชุดแผนการ ตรวจสอบ ซึ่งพิจารณา จากสถานะและความ สำคัญของกระบวนการ ทั้งนี้การเลือกผู้ตรวจ สอบและการดำเนินการ ตรวจสอบต้องไม่ใช่ ความเห็นส่วนตัวเป็น ที่ตั้งและมีกระบวนการ ที่เป็นธรรม ผู้ตรวจสอบ ต้องไม่ตรวจงานของ ตนเอง (ISO, 2008, Clause 8.2.2)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
2) การบริหาร งานด้านคุณภาพ สำหรับหน่วยงาน ปฏิบัติการบิน (Flight operations)	-	-	ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งระบบงานคุณภาพหนึ่งระบบ เพื่อตรวจสอบว่า ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน (EASA, 2008, OPS 1.035)	ระบบงานคุณภาพของฝ่ายปฏิบัติการบินต้องมีชุดแผนงานการประกันคุณภาพซึ่งประกอบด้วยระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ออกแบบมาเพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมการปฏิบัติการบินทั้งหมดเป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐาน และระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกประการ ชุดแผนงานต้องบรรจุในคู่มือการปฏิบัติการบิน และผ่านการอนุมัติจาก กพท. (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 1 ข้อ 7.6)	องค์กรต้องจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ รวมถึงต้องเขียนเป็นเอกสารดำเนินการ และรักษาระบบไว้ (ISO, 2008, Clause 4.1) องค์กรต้องตรวจสอบคุณภาพภายในเป็นประจำตามกำหนดเวลา และต้องมีชุดแผนการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งพิจารณาจากสถานะและความสำคัญของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดเกณฑ์ ใน

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้ที่มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
2) การบริหาร งานด้านคุณภาพ สำหรับหน่วยงาน ปฏิบัติการบิน (Flight operations) (ต่อ)				การประกันคุณภาพต้องมี ประสิทธิภาพโดยตลอดทั้ง การปฏิบัติการของอากาศยาน และการซ่อมบำรุงอากาศยาน และการตรวจสอบคุณภาพ ต้องทำให้มั่นใจว่าการ ควบคุมมีผลบังคับใช้อย่าง เหมาะสมและบรรลุผลเป็นที่ พอใจ (สำนักงานการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 8 ข้อ 10)	การตรวจสอบ ขอบเขต ความถี่ วิธีการ ตรวจสอบ และมี กระบวนการที่เป็น ธรรมชาติ (ISO, 2008, Clause 8.2.2) องค์การต้องวางแผน และดำเนินการเฝ้าตรวจ วัด วิเคราะห์ และ ปรับปรุงกระบวนการที่ จำเป็นต่อการแสดงถึง ความเป็นไปตาม ข้อกำหนดของ ผลิตภัณฑ์/บริการ (ISO, 2008, Clause 8.1)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
3) คู่มือการบริหารงานด้านคุณภาพซึ่งจำเป็นต่อการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ	ระเบียบวิธีการประกันคุณภาพสำหรับกิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นหนึ่งในเอกสารจำเป็นที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดทำเพื่อใช้ประกอบการยื่นขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (ICAO, 2010b, Section 3.3 of Attachment E)	สถานีซ่อมบำรุงอากาศยานที่ผ่านการรับรองต้องจัดเตรียมคู่มือการควบคุมคุณภาพรวมทั้งคอยแก้ไขข้อมูลให้ทันสมัยโดยใช้รูปแบบที่ได้รับ การเห็นชอบจากสำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA, 2006a, Section 145.211)	ระบบงานคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาที่จำเป็นต้องปรากฏในคู่มือการปฏิบัติการบิน (EASA, 2008, OPS 1.1045) เมื่อผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศหรือขอต่ออายุ ต้องแสดงให้หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินเห็นว่าผู้ดำเนินการเดินอากาศสามารถจัดตั้งและคงรักษาระบบงานคุณภาพได้ (EASA, 2008, OPS 1.180)	คู่มือการประกันคุณภาพเป็นหนึ่งในเอกสารคู่มือที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศซึ่งประสงค์จะขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดทำและยื่นแสดงต่อหน่วยงานที่มีอำนาจในการออกใบรับรอง (คณะกรรมการการบินพลเรือน, 2552, ข้อ 3) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 1 ข้อ 2)	องค์กรต้องจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ รวมถึงต้องเขียนเป็นเอกสารดำเนินการ และคงรักษาระบบไว้ (ISO, 2008, Clause 4.1) หนึ่งในเอกสารของระบบการบริหารงานคุณภาพที่จำเป็นต้องมีคือ คู่มือคุณภาพ (ISO, 2008, Clause 4.2.1) องค์กรต้องจัดทำคู่มือคุณภาพ และคงรักษาไว้ (ISO, 2008, Clause 4.2.1)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้ที่มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
3) คู่มือการบริหารงานด้านคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต่อการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ(ต่อ)				ระบบการประกันคุณภาพ นโยบายการประกันคุณภาพ และชุดแผนงานในการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพของผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องระบุในเอกสาร หรือ คู่มือของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (General maintenance manual) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 8 ข้อ 10)	องค์กรต้องมีชุดแผนการตรวจสอบคุณภาพ และต้องจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องของความรับผิดชอบและข้อกำหนดสำหรับการวางแผนและการดำเนินงานตรวจสอบภายใน (ISO, 2008, Clause 8.2.2)

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
4) หัวหน้าฝ่าย งานคุณภาพ	-	-	<p>หน่วยงานคงสภาพการสมควรเดินอากาศ ต้องแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพหนึ่งคน (EASA, 2014, Section M.A.712)</p> <p>ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพหนึ่งคน ซึ่งต้องได้รับการเห็นชอบจากหน่วยงานผู้มีอำนาจในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อให้มีหน้าที่ตรวจสอบว่าระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน ซึ่งอนุญาตให้มีการแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพสองคนได้ หากกำหนดให้คนหนึ่งทำหน้าที่</p>	<p>ผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ สำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบินและหน่วยงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน และยื่นขอความเห็นชอบจากหน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินของประเทศ ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสมจากลักษณะและความซับซ้อนของการปฏิบัติการบิน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 1 ข้อ 7.2)</p>	<p>องค์กรต้องกำหนดอำนาจ และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งไว้ชัดเจน และสื่อสารให้ทราบทั่วกันภายในองค์กร (ISO, 2008, Clause 5.5.1)</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงต้องแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร และระบุให้มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลว่าระบบการบริหารงานคุณภาพได้รับการจัดทำดำเนินการ และคงรักษาไว้ รวมถึงการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง ถึง</p>

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
4) หัวหน้าฝ่าย งานคุณภาพ (ต่อ)			<p>ในฝ่ายปฏิบัติการบิน และอีกคนหนึ่งทำหน้าที่ในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และมีข้อแม้ว่าต้องดำเนินการอยู่ภายใต้หน่วยการบริหารงานคุณภาพเดียวกันเท่านั้น (EASA, 2008, OPS 1.035)</p> <p>ผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหารต้องแต่งตั้งบุคคลหนึ่งให้ทำหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบระบบงานคุณภาพสำหรับฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งสามารถเข้าถึงผู้รับผิดชอบสูงสุดในฝ่ายบริหารได้โดยตรง เพื่อคอยรายงานความเป็นไปเกี่ยวกับงานบริหารคุณภาพตามความเหมาะสม (EASA, 2014, Subsection 145.A.30)</p>	<p>ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายงานคุณภาพให้มีหน้าที่ตรวจสอบว่า ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและมีอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยของการปฏิบัติการบินและความสมควรเดินอากาศของอากาศยาน การตรวจสอบดังกล่าวต้องรวมถึงระบบการรายงานผลโดยตรงต่อผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กร (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 1 ข้อ 7.5)</p>	<p>ประสิทธิผลและความจำเป็นในการปรับปรุงระบบการบริหารงานคุณภาพ (ISO, 2008, Clause 5.5.2)</p> <p>บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ ประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ (ISO, 2008, Clause 6.2.1)</p> <p>องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติ จัดฝึกอบรม ประเมินผลการทำงานของบุคลากร (ISO, 2008, Clause 6.2.2)</p>

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศของ ICAO, FAA, EASA หน่วยงานผู้มีอำนาจกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 (ต่อ)

หน่วยงาน หัวข้อเนื้อหา	ICAO	FAA	EASA	กพท./คณะกรรมการการบิน พลเรือนแห่งประเทศไทย	ISO 9001: 2008
5) การควบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพ (QMS) กับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS)	แนะนำให้ควบรวม QMS เป็นหนึ่งเดียวกับ SMS เนื่องจากทั้งสองระบบใช้หลักการบริหารเหมือนกัน และ QMS ถือเป็นรากฐานสนับสนุนการดำเนินการของระบบ SMS ในหลายด้าน (ICAO, 2013, Section 4.2.2)	-	ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดตั้งและคงรักษาชุดแผนปฏิบัติงานป้องกันอุบัติเหตุ และส่งเสริมความปลอดภัยด้านการบิน ซึ่งอาจจะควบรวมเป็นหนึ่งเดียวกับระบบงานคุณภาพ (EASA, 2008, OPS 1.037)	ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการ SMS ตามคู่มือ ICAO Doc 9859 : Safety Management Manual ซึ่งแนะนำให้ควบรวม QMS เข้ากับ SMS โดยจุดมุ่งหมายของ SMS ต้องกำหนดเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานป้องกันภัยโดยรวมภายใต้ SMS รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ QMS และแผนการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, บทที่ 5 ข้อ 10.1)	มาตรฐาน ISO 9001 สามารถใช้ควบรวมกับระบบการบริหารงานอื่นๆ ได้ (ISO, 2008, Clause 0.4)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำมาพัฒนาระบบการบริหารงาน คุณภาพ

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
- 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร
- 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ
- 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ของการวิจัยนี้ คือ พนักงานของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย 3 สายการบิน ได้แก่ สายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ การเก็บข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จะช่วยยืนยันว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาสำหรับการวิจัยนี้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้จริง และสามารถเป็นตัวแทนของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยได้ โดยผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะพนักงานสายการบิน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ความรู้ และประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ให้เป็นผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ตติยา สุกใส
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกประกันคุณภาพ
ส่วนงาน ฝ่ายงานคุณภาพ
สายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส
- 2) รุ่งอรุณ ราชนานนท์
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน
ส่วนงาน ฝ่ายบริการบนอากาศยาน
สายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส
- 3) วิสิฐพล เสถียรจรัสกุล
ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักบิน
ส่วนงาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
สายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส
- 4) สุขสันต์ จงเสถียรธรรม
ตำแหน่ง ผู้ควบคุมเอกสาร
ส่วนงาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
สายการบิน เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส

- 5) จีระสุดา สันโคด
 ตำแหน่ง ผู้จัดการระบบการจัดการความปลอดภัยและการประกันคุณภาพ
 ส่วนงาน ฝ่ายงานคุณภาพ
 สายการบิน นิวเจนแอร์เวย์ส
- 6) ลอทิพย์ สงวนปานนท์
 ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนรักษามาตรฐานการซ่อมบำรุง
 ส่วนงาน ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน
 สายการบิน นิวเจนแอร์เวย์ส
- 7) วินิตา หงส์วรพิพัฒน์
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริการลูกค้า
 ส่วนงาน ฝ่ายบริการบนอากาศยาน
 สายการบิน นิวเจนแอร์เวย์ส
- 8) ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม
 ตำแหน่ง ระดับผู้จัดการขึ้นไป
 ส่วนงาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
 สายการบิน นิวเจนแอร์เวย์ส
- 9) ทศพร พงศ์วิเชียร
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน
 ส่วนงาน ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน
 สายการบิน อาร์แอร์ไลน์
- 10) ธานินทร์ชัย พุทธิชน
 ผู้ตำแหน่ง ผู้จัดการการประกันคุณภาพ
 ส่วนงาน ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน
 สายการบิน อาร์แอร์ไลน์
- 11) ลฎาภา เซาว์แก้ววิธ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายการบริการภาคพื้น
 ส่วนงาน ฝ่ายบริการภาคพื้น
 สายการบิน อาร์แอร์ไลน์
- 12) น.ต.ศุภกิจ จันทเสนานนท์
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความปลอดภัยและการประกันคุณภาพ
 ส่วนงาน ฝ่ายงานคุณภาพ
 สายการบิน อาร์แอร์ไลน์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมได้จากการสัมภาษณ์ จำแนกตามสายการบินที่สังกัด ส่วนงานที่รับผิดชอบ ประสิทธิภาพการทำงานที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ และ ประสิทธิภาพการฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ โดยใช้ค่าร้อยละ ผู้วิจัยนำเสนอในตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามสายการบินที่สังกัด

สายการบินที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส (Asia Atlantic Airlines)	4	33.33
นิวเจนแอร์เวย์ส (New Gen Airways)	4	33.33
อาร์แอร์ไลน์ (R Airlines)	4	33.33
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์รวม 12 คน จำแนกตามสายการบินที่สังกัดจำนวน 3 สายการบินในสัดส่วนที่เท่ากัน

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามส่วนงานที่รับผิดชอบ

ส่วนงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ส่วนงานปฏิบัติการบิน	3	25.00
ส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน	3	25.00
ส่วนงานปฏิบัติการในห้องโดยสารหรือส่วนงานบริการภาคพื้น	3	25.00
ส่วนบริหารงานคุณภาพ	3	25.00
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ รวม 12 คน จำแนกตามส่วนงานที่รับผิดชอบจำนวน 4 ฝ่ายงานในสัดส่วนที่เท่ากัน

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ

ประสบการณ์การทำงาน ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 - 5 ปี	5	41.67
5 - 10 ปี	4	33.33
มากกว่า 10 ปี	3	25.00
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ รวม 12 คน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์ 0 - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี และผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ

ประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคยได้รับการฝึกอบรม	12	100.00
ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	0	0.00
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ รวม 12 คน จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดเคยได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ตรงตามเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้คัดเลือกสายการบิน 3 สายการบิน คือ สายการบินเอเชียแอตแลนติกแอร์ไลน์ส (Asia Atlantic Airlines) สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส (New Gen Airways) และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ (R Airlines) ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มประชากรของงานวิจัยนี้

การเก็บข้อมูลทั่วไปของสายการบินจะช่วยยืนยันได้ว่าสายการบินที่เลือกมาสำหรับการวิจัยนี้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้จริง และมีลักษณะองค์การที่หลากหลาย สามารถเป็นตัวแทนภาพรวมของสายการบินเข้าเหล้าในประเศไทยได้อย่างดี โดยแสดงในตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร

ข้อมูลสายการบิน	เอเชียแอทแลนติก แอร์ไลน์ส	นิวจีน แอร์เวย์ส	อาร์ แอร์ไลน์
ปีที่ก่อตั้ง	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2555
ประเทศที่จดทะเบียนในรับรอง ผู้ดำเนินการเดินอากาศ	ประเทศไทย	ประเทศไทย	ประเทศไทย
ประเภทของใบอนุญาตให้ประกอบ กิจการค้าขายในการเดินอากาศ	แบบประจํามี กำหนดระหว่าง ประเทศและ แบบไม่ประจํา	แบบประจํามี กำหนดระหว่าง ประเทศและ แบบไม่ประจํา	แบบประจํามี กำหนดระหว่าง ประเทศและ แบบไม่ประจํา
ช่องทางการจำหน่ายบัตรโดยสาร	ไม่เปิดเผย สู่สาธารณะ	ไม่เปิดเผย สู่สาธารณะ	ไม่เปิดเผย สู่สาธารณะ
ประเภทของเครื่องบินที่ใช้	B767-300ER	B737-400, B737-800	A319-100, A321-200
จำนวนเครื่องบิน	2	9	2
จำนวนพนักงานในองค์การ	~ 400 คน	~ 1,200 คน	~ 150 คน
เส้นทางบินหลัก	ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศจีน	ประเทศจีน ประเทศไทย
ความถี่ของเที่ยวบินต่อสัปดาห์	~ 21 เที่ยวบิน	~ 42 เที่ยวบิน	~ 14 เที่ยวบิน
ฐานการบินหลัก	สนามบิน สุวรรณภูมิ	สนามบิน ดอนเมือง	สนามบิน ดอนเมือง
สายการบินในกลุ่มเครือข่าย	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการ บริหารงานคุณภาพ	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี

หมายเหตุ: ข้อมูลในช่วงเวลาการดำเนินการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2560

จากตารางที่ 4.6 อธิบายได้ว่า สายการบินเช่าเหมาลำทั้ง 3 สายการบิน ดำเนินกิจการมาแล้ว 4-8 ปี โดยจดทะเบียนใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศในประเทศไทย และถือใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศแบบประจำมีกำหนดระหว่างประเทศและแบบไม่ประจำ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สายการบินนิวจีนแอร์เวย์สถือใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศในชื่อบริษัท สบายดี แอร์เวย์ส จำกัด ส่วนสายการบินอาร์แอร์ไลน์ ถือใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศในชื่อบริษัท สกายวิวแอร์เวย์ จำกัด รวมทั้งยืนยันได้ว่า สายการบินทั้งสามแห่งไม่เปิดจำหน่ายบัตรโดยสารผู้โดยสารณะหรือหมายความว่า ยังไม่มีสายการบินใดเปิดทำการบินแบบประจำมีกำหนดสิทธิ์ในการจัดการที่นั่งโดยสารทั้งหมดในแต่ละเที่ยวบินเป็นของบริษัทท่องเที่ยว กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ ผู้จ้างงานสายการบินให้ปฏิบัติการบินแบบไม่ประจำ สายการบินทั้งสามจึงเข้าเกณฑ์ของสายการบินเช่าเหมาลำตามคำจำกัดความของงานวิจัยนี้

สายการบินทั้งสามปฏิบัติการบินด้วยแบบเครื่องบินที่แตกต่างกัน สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส ปฏิบัติการบินด้วยเครื่องบินแบบลำตัวกว้าง ส่วนสายการบินนิวจีนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ ปฏิบัติการบินด้วยเครื่องบินแบบลำตัวแคบ โดยสายการบินนิวจีนแอร์เวย์สมีจำนวนเครื่องบินในฝูงบินและจำนวนพนักงานมากที่สุด และมีแผนการขยายฝูงบินและจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นอีกในอนาคตอันใกล้

ฐานการบินหลักของสายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส คือ สนามบินสุวรรณภูมิ มีเส้นทางบินเช่าเหมาลำส่วนใหญ่ไปยัง กรุงโตเกียวและเมืองซัปโปโรในประเทศญี่ปุ่น เมืองฮาบินและเมืองเสินหยางในประเทศจีน บางครั้งมีเส้นทางบินตรงจากต่างประเทศมายังจังหวัดภูเก็ต รวมทั้งเส้นทางบินจากประเทศญี่ปุ่นไปยังเกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซียด้วย มีจำนวนเที่ยวบินเฉลี่ยประมาณ 21 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ผู้เช่าเหมาลำส่วนใหญ่ คือ บริษัทท่องเที่ยว H.I.S. ซึ่งเป็นบริษัทท่องเที่ยวขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น และเป็นพันธมิตรของสายการบินด้วย บางเส้นทางมีการบินแบบเช่าเหมาลำในเวลาเดิมอย่างสม่ำเสมอ กระทั่งสามารถกำหนดเป็นตารางบินประจำได้ หรือที่เรียกว่า Scheduling charter flights

สายการบินนิวจีนแอร์เวย์สมีฐานการบินหลัก คือ สนามบินดอนเมือง และฐานการบินรองอีก 3 แห่ง คือ สนามบินกระบี่ สนามบินภูเก็ต และสนามบินสุราษฎร์ธานี มีเส้นทางบินส่วนใหญ่ไปยังเมืองต่าง ๆ ในประเทศจีน เช่น ฉางชา กุ้ยหลิน กุ้ยหยาง เหอเฟย จี้หนาน หนานหนิง เป็นต้น ผู้เช่าเหมาลำส่วนใหญ่ คือ บริษัทท่องเที่ยว มีจำนวนเที่ยวบินเฉลี่ยประมาณ 42 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ บางเส้นทางมีลักษณะการบินเช่าเหมาลำแบบ Scheduling charter flights เช่นกัน

สายการบินอาร์แอร์ไลน์มีฐานการบินที่สนามบินดอนเมือง ลูกค้าประจำ คือ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) สำหรับภารกิจสับเปลี่ยนกำลังพล

ของกองทัพบกไปยังสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เส้นทางบินหลักจึงอยู่ภายในประเทศ คือ เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น ภูเก็ต หาดใหญ่ นราธิวาส นอกจากนี้ยังมีลูกค้าเป็นบริษัทท่องเที่ยวเช่าเหมาลำ เพื่อการเดินทางไปยังเมืองต่าง ๆ ในประเทศจีนเป็นบางครั้ง มีจำนวนเที่ยวบินเฉลี่ยประมาณ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ จากการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานสายการบินเช่าเหมาลำ จำนวน 12 คน เรื่องความต้องการ ความคุ้มค่าต่อการลงทุน และประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพที่มีต่อสายการบินเช่าเหมาลำ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) ความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลแสดงในตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเรื่องความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความต้องการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ	12	100.00
ไม่มีความต้องการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ	0	0.00
ไม่แน่ใจว่ามีความต้องการหรือไม่	0	0.00
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4.7 อธิบายได้ว่า พนักงานสายการบินเช่าเหมาลำทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความคิดเห็นตรงกันว่า สายการบินเช่าเหมาลำมีความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ ไม่ว่าจะมียกข้อบังคับให้สายการบินต้องดำเนินการระบบนี้หรือไม่ก็ตาม และจากการสังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ไม่มีอาการลังเลในการตอบคำถามข้อนี้ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเป็นระบบที่ไม่ซับซ้อน พนักงานทุกคนสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย และมีระเบียบปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

2) ความคุ้มค่าต่อการลงทุนจัดทำ และการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเรื่องความคุ้มค่าต่อการลงทุนจัดทำ และการดำเนินการระบบ
การบริหารงานคุณภาพ

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความคุ้มค่าต่อการลงทุนจัดทำและการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ	12	100.00
ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนจัดทำและการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ	0	0.00
ไม่แน่ใจว่าคุ้มค่าหรือไม่	0	0.00
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4.8 อธิบายได้ว่า พนักงานสายการบินเข้าหากลุ่มทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความคิดเห็นว่าการลงทุนจัดทำและการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพมีความคุ้มค่า ทั้งในแง่เงินทุน เวลา และแรงงาน โดยมีความความคิดเห็นเพิ่มเติมเรื่องการลงทุนสรุปได้ดังนี้

- ควรเน้นลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ การฝึกอบรมเรื่องการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ
- ถ้าสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสายการบิน จะใช้งบประมาณลงทุนไม่มาก แต่ถ้ามาสร้างระบบภายหลังจะเกิดค่าใช้จ่ายมาก รวมทั้งต้องเสียกำลังคนและเวลา เนื่องจากต้องรื้อแก้ไขงานในหลายส่วน อาทิเช่น การแก้ไขและจัดพิมพ์เอกสารคู่มือใหม่ทั้งหมด การจัดฝึกอบรมใหม่ทั้งหมด เป็นต้น
- การลงทุนเรื่องสวัสดิการของพนักงาน จะช่วยรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรยาวนานขึ้น และทำให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- การลงทุนด้านการตรวจสอบภายใน (Internal audit) อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น การส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบผู้ให้บริการภาคพื้น ฌ สนามบินต่างประเทศก่อนปฏิบัติการบินจริง แต่เมื่อเทียบกับกำไรที่ได้จากการเข้าหากลุ่มในแต่ละโครงการ หรือราคาค่าซ่อมบำรุงเครื่องบินที่อาจต้องเสียหายจากทำงานผิดพลาด ก็ถือว่าคุ้มค่าอย่างมาก

- การลงทุนจะคุ้มค่าอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระยะยาว เหมือนการลงทุนครั้งเดียวเพื่อจัดตั้งระบบ และต่อมาก็ลงทุนไม่มากเพื่อรักษาระบบให้คงอยู่
- ผู้บริหารสูงสุด คือ กุญแจสำคัญในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ผู้บริหารสูงสุดควรเปิดใจเพื่อเข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบนี้ด้วย ถือเป็นการลงทุนด้านเวลาของผู้บริหารสูงสุด
- ควรลงทุนด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาสนับสนุนระบบการควบคุมเอกสาร หรือระบบการรายงานข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยทันต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของโลกยุคปัจจุบันได้ นอกจากนี้ การใช้เอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถช่วยประหยัดค่าพิมพ์และพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสารได้อย่างมาก
- บุคคลที่เข้ามาช่วยงานด้านการบริหารงานคุณภาพ เช่น ผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ควบคุมเอกสาร อาจจะเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหลักอย่างอื่น เนื่องจากสายการบินเข้าเหมาลำส่วนใหญ่มีขนาดองค์กรเล็ก และทรัพยากรบุคคลมีจำกัด หากให้คำตอบแทนเพิ่มขึ้นก็คุ้มกว่าการจ้างคนเพิ่ม
- การลงทุนระบบการบริหารงานคุณภาพนี้เหมือนเป็นการบังคับอยู่แล้ว ถ้าต้องการให้สายการบินอยู่รอดได้ก็ต้องทำ ขึ้นอยู่กับจะบริหารจัดการงบประมาณ แรงงาน และเวลาอย่างไร ให้เหมาะสมและเกิดผลคุ้มค่ากับการลงทุน
- งานด้านการสนับสนุนระบบการบริหารงานคุณภาพ ควรกำหนดให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบประจำของพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงานจากหน้าที่หลัก และให้ความสำคัญเป็นรองงานหน้าที่หลัก

3) ประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานสายการบินเข้าเหมาลำจำนวน 12 คน ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นเรื่องประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ สามารถจำแนกตามประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเรื่องประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการบริการขนส่งทางอากาศที่มีความปลอดภัย ตรงต่อเวลา และความสะอาดสบายตรงตามความคาดหวังมากขึ้น - ช่วยเพิ่มตัวเลือกในการเดินทาง

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเรื่องประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ (ต่อ)

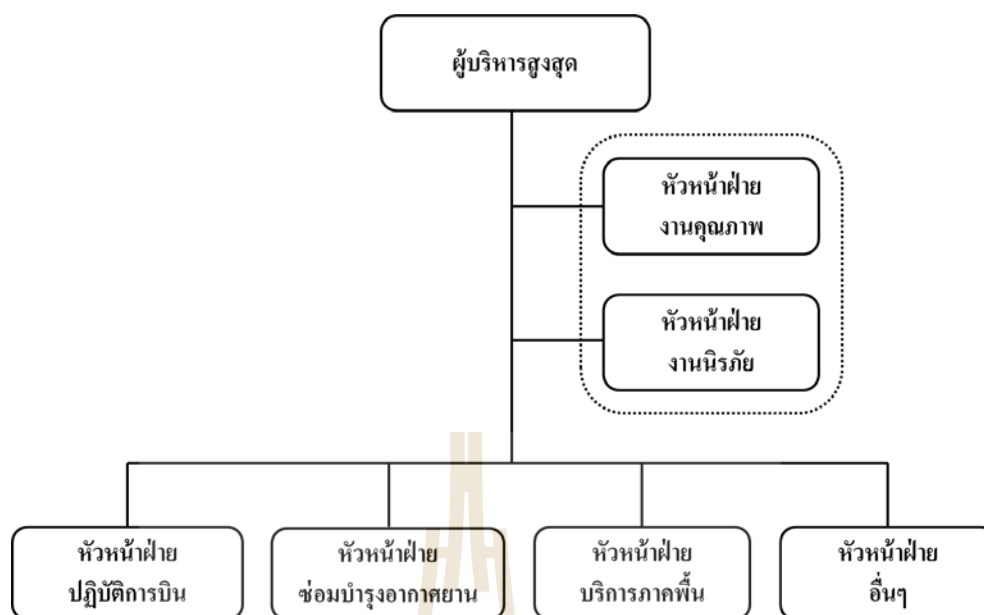
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ
เจ้าของ / ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้เกิดรากฐานที่มั่นคงของการดำเนินธุรกิจและการเติบโตของธุรกิจในอนาคต - ช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความยั่งยืน ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน - ช่วยวางพื้นฐานในการทำระบบการบริหารด้านความปลอดภัย (SMS) ระบบการบริหารด้านความมั่นคง (SeMS) ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และระบบการบริหารงานอื่น ๆ เนื่องจากมีแนวคิดและวิธีการในลักษณะเดียวกัน - ช่วยลดข้อบกพร่อง หรือข้อเสียจากการดำเนินงาน ทำให้ประหยัดต้นทุน - ช่วยลดจำนวนอุบัติเหตุและอุบัติภัยในการดำเนินงาน ทำให้ลดค่าประกันภัย หรือค่าใช้จ่ายชดเชยความสูญเสียต่าง ๆ - ช่วยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน พนักงานมีวินัย ทำให้สามารถป้องกันการกระทำผิดพลาดโดยตั้งใจ เช่น การละเมิดกฎ การทำงานด้วยวิธีลัด ความไม่ใส่ใจ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน - ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของสายการบิน เนื่องจากได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า รวมทั้ง ความเชื่อมั่นและการยอมรับจากองค์กรมาตรฐานระดับสากล เป็นการเปิดโอกาสทางธุรกิจ - ช่วยให้ผู้สามารถตรวจสอบย้อนกลับไปได้ว่าข้อบกพร่องเกิดขึ้น ณ จุดใด หรือสามารถตรวจพบจุดบกพร่องได้ก่อนที่ความเสียหายจะเกิด - หากสามารถขอใบรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ได้ สามารถนำไปยื่นต่อ BOI เพื่อขอความช่วยเหลือด้านการลงทุนต่อยอดธุรกิจได้
พนักงานในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ และความเสียหายต่าง ๆ ทำให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมากขึ้น - ช่วยให้การดำเนินงานมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ทำให้ไม่ต้องใช้เวลาและแรงงานเพิ่มขึ้นในการแก้ไขข้อบกพร่อง - ช่วยให้ผู้สามารถทำผลงานได้ดีขึ้น เนื่องจากมีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ - ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเรื่องประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประโยชน์ที่ได้รับ
พนักงานในองค์กร (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - ในฐานะลูกค้าภายในขององค์กร ช่วยให้ได้รับการบริการหรืองานที่ส่งต่อมามีคุณภาพตรงต่อความต้องการ รวมถึงการดูแลจากองค์กร เช่น สวัสดิการ การฝึกอบรม - ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงพัฒนาตนเองและองค์กร เพิ่มความภาคภูมิใจในตนเอง และรู้สึกมั่นคงในชีวิต
ผู้รับช่วง / คู่สัญญา	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรให้ฐานะคู่ค้าของสายการบินที่ได้มาตรฐาน ส่งผลให้ได้รับโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น - ได้รับแบ่งปันความรู้ และสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาภายในองค์กรของผู้รับช่วง / คู่สัญญา เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่สายการบินกำหนด
หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้เกิดความปลอดภัยในภาพรวมของการบินพลเรือนของประเทศไทย ส่งผลให้ได้รับความน่าเชื่อถือจากองค์กรการบินพลเรือนระดับสากล - ช่วยให้การดำเนินงานของสายการบินมีความสอดคล้องกับมาตรฐานและกฎข้อบังคับด้านการบินมากขึ้น การตรวจสอบจากหน่วยงานภาครัฐสามารถกระทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น - ช่วยให้สายการบินเข้าใจหลักการของการตรวจสอบ (Audit) เมื่อมีการตรวจสอบจากภาครัฐหรือจากองค์กรภายนอก สายการบินจะให้ความร่วมมือมากขึ้น การแก้ไขข้อบกพร่องก็ทำได้ถูกต้องและตรงประเด็น

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ จากการสัมภาษณ์พนักงานสายการบินเข้าหามาถ้า จำนวน 12 คน เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านโครงสร้างการบริหารงาน 2) การพัฒนาด้านการควบคุมเอกสาร 3) การพัฒนาด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ 4) การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากร 5) การพัฒนาด้านการได้มาซึ่งบริการ และ 6) การพัฒนาด้านการตรวจสอบคุณภาพภายใน ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การพัฒนาด้านโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) พบว่า โครงสร้างการบริหารงานของสายการบินกลุ่มตัวอย่างทั้งสามแห่งมีความคล้ายคลึงกัน สรุปลงได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารงานของสายการบินกลุ่มตัวอย่าง

จากภาพที่ 4.5 อธิบายได้ว่า โครงสร้างการบริหารงานของสายการบิน ทั้งสามแห่งแบ่งฝ่ายงานหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติการบินออกเป็น ฝ่ายปฏิบัติการบิน (Flight operations) ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical operations) ฝ่ายการบริการภาคพื้น (Ground operations) และมีฝ่ายอื่น ๆ แตกต่างกันไป เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมีหัวหน้าของแต่ละฝ่ายในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ซึ่งรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด

ส่วนงานบริการบนอากาศยาน หรือส่วนงานปฏิบัติการในห้องโดยสาร (Cabin operations) จะขึ้นอยู่กับฝ่ายปฏิบัติการบิน นอกจากนี้ในฝ่ายปฏิบัติการบินยังประกอบด้วย ส่วนงานอำนวยการบิน (Flight dispatch) ส่วนงานควบคุมและวางแผนการบิน (Operations control) ส่วนงานนักบิน (Flight crew) เป็นหลัก อาจมีแผนกอื่น ๆ อีก เช่น ส่วนงานฝึกอบรมผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในอากาศยาน ส่วนงานนิรภัยในการปฏิบัติการบิน ทั้งนี้แล้วแต่ละสายการบินแต่ละแห่งจะกำหนด ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียด

ฝ่ายงานคุณภาพและฝ่ายงานนิรภัยถูกแยกออกมาเป็นอิสระ โดยที่หัวหน้าฝ่าย รายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด ไม่ขึ้นต่อหัวหน้าฝ่ายใด สายการบินนิเวเจนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ ควบรวมฝ่ายงานคุณภาพและฝ่ายงานนิรภัยเข้าไว้ด้วยกัน และแต่งตั้งให้บุคคลเดียวควบตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทั้งสองนี้

จากโครงสร้างการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญที่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโครงสร้างของระบบการบริหารงานคุณภาพ ที่เหมาะสมกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นเรื่อง การควมรวมระบบการบริหารงานคุณภาพ (QMS) เข้ากับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS) ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นตรงกันว่า สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ควรควมรวมระบบการบริหารงานคุณภาพเข้ากับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน เนื่องจากทั้งสองระบบใช้กระบวนการและเครื่องมือที่สอดคล้องกัน เช่น กระบวนการตรวจสอบ การวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง การประเมินความเสี่ยง การวางมาตรการป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางนโยบายและวัตถุประสงค์ การตัดสินใจจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ เป็นต้น

จิระสุดา สันโดค ให้ข้อคิดเห็นว่า การควมรวมนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับสายการบินขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด เนื่องจากสามารถช่วยลดอัตราจ้างพนักงาน แรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย ยกตัวอย่างเช่น สายการบินสามารถควมรวมการตรวจสอบภายใน (Quality internal audit) กับการตรวจสอบด้านความปลอดภัย (Safety audit) ได้ในคราวเดียว และที่สำคัญ คือ การแต่งตั้งบุคคลคนเดียวควบตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัยได้ ซึ่งมีผู้ให้สัมภาษณ์ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 เห็นสอดคล้องกับแนวคิดนี้ ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์อีก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เห็นว่า ควรแต่งตั้งบุคคลคนละคนสำหรับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัย เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงาน มีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ไม่แน่ใจในเรื่องนี้

วินิตา หงส์วรพิพัฒน์ เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถึงแม้จะสนับสนุนการควมรวม และสายการบินอาจแต่งตั้งบุคคลคนเดียวควบตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายบริหารความปลอดภัย แต่ก็ควรมีรองหัวหน้าฝ่ายหรือทีมงานสนับสนุนแยกของแต่ละฝ่าย เนื่องจากภาระงานของแต่ละฝ่ายมีมาก และต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้าน อาทิ ความรู้ด้านการสอบสวนหลังจากเกิดอุบัติเหตุ หรือความรู้ด้านการวางแผนรับมือในสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้เพื่อรองรับการเติบโตของสายการบินด้วย อย่างเช่นในกรณีของสายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส ที่มีการขยายขนาดองค์การอย่างรวดเร็ว

- ประเด็นเรื่อง หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ควรขึ้นกับฝ่ายงานคุณภาพส่วนกลาง

จากการสัมภาษณ์ พบว่า หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานของทั้งสามสายการบินยังคงสังกัดในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และรายงานตรงต่อหัวหน้าฝ่ายบำรุงอากาศยาน ซึ่งพบในสายการบินอื่นที่ผู้วิจัยเคยร่วมงานมาในอดีตเช่นกัน แต่โครงสร้างนี้ขัดกับหลักการและข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือน ที่กำหนดว่า หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ต้องมีอิสระจากส่วนงานที่ตรวจสอบ และสามารถรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร

ธานีินทร์ชัย พุทธิชน กล่าวว่า กรมการขนส่งทางอากาศ (ปัจจุบันโอนย้ายหน้าที่ให้สำนักงานการขนส่งทางอากาศแห่งประเทศไทย) ก็เคยดึงมาเรื่องนี้ ด้วยเหตุผลว่าเมื่อหัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพอยู่ใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน การรายงานข้อบกพร่องซึ่งเกิดขึ้นกับกิจกรรมภายใต้ความดูแลของหัวหน้าของตนเองอาจไม่โปร่งใสและไม่เป็นอิสระ หัวหน้าฝ่ายสามารถใช้อำนาจเพื่อปกปิดข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ง่าย สายการบินบางแห่งจึงแก้ปัญหาด้วยการระงับในคู่มือว่า ให้หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน สามารถรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร แต่ยังคงสังกัดอยู่กับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานเหมือนเดิม ซึ่งสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

ลลิตทิพย์ สงวนปานนท์ ชี้แจงว่า ในฐานะหัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งอยู่ในสังกัดฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน แต่สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบและรายงานของบกพร่องที่พบได้อย่างโปร่งใส เนื่องจากตนและหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานมีความเข้าใจในหลักการและหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนเป็นอย่างดี ปล่อยให้ดูโปร่งใสและปราศจากข้อก้ำกัในสายตาของคนภายนอกองค์กร ก็ควรให้หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นอิสระ จากฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และขึ้นกับฝ่ายงานคุณภาพส่วนกลาง ซึ่งสามารถรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กรจะดีที่สุด

- ประเด็นเรื่อง ผู้ควบคุมเอกสารส่วนกลาง มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน ยอมรับว่า สายการบินของตนพยายามทำให้ระบบเอกสารทั้งหมดภายในองค์กรมีรูปแบบเป็นหนึ่งเดียวกัน ก่อนหน้านี้ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานมีการควบคุมเอกสารแยกออกไปเป็นเอกเทศ การยื่นขออนุมัติจากกรมการขนส่งทางอากาศ (ปัจจุบันโอนย้ายหน้าที่ให้สำนักงานการขนส่งทางอากาศแห่งประเทศไทย) ก็ดำเนินการเอง เนื่องจากส่วนงานของกรมฯ ที่อนุมัติคู่มือของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นคนละส่วนงานที่อนุมัติคู่มือของฝ่ายปฏิบัติการบินและฝ่ายอื่น ๆ ต่อมา มีการประชุมตกลงกันเพื่อให้มีรูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับฝ่ายปฏิบัติการบินและฝ่ายอื่น ๆ

ลลิตทิพย์ สงวนปานนท์ เล่าว่า บางครั้งที่มีการแก้ไขคู่มือผ่านขั้นตอนทุกอย่างกระทั่งได้รับอนุมัติจากสำนักงานการขนส่งทางอากาศแห่งประเทศไทยแล้ว เพิ่งมา

รู้ว่ามียูนิฟอร์มเอกสารไม่เหมือนคู่มือเล่มอื่น ต้องแก้ไขโดยเริ่มขั้นตอนแรกใหม่ ถือเป็นการทำงานซ้ำซ้อน เสียเวลาและแรงงานไปโดยเปล่าประโยชน์ หากมีบุคคลตัวกลางมาควบคุมเอกสาร จะสามารถช่วยป้องกันความผิดพลาดนี้ได้

ทั้งนี้พบว่า ระบบการควบคุมเอกสารส่วนกลางยังคลุมเครือ ที่เห็นชัดเจนคือ มีพนักงานควบคุมเอกสารฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานดูแลระบบเอกสารภายในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานทำงานเป็นเอกเทศต่อกัน โดยพนักงานควบคุมเอกสารฝ่ายปฏิบัติการบินดูแลระบบเอกสารภายในฝ่ายปฏิบัติการบินและช่วยดูแลระบบเอกสารให้ฝ่ายอื่นด้วย จึงมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เห็นด้วยให้สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต้องแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง หรือ Document control center โดยให้ขึ้นกับฝ่ายงานคุณภาพ เนื่องจากการควบคุมเอกสารเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานคุณภาพ ในขณะที่มีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 เห็นแย้งว่า ไม่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง โดยให้เหตุผลว่า สามารถใช้การประชุมตกลงกันระหว่างฝ่ายงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมเอกสารที่เป็นหนึ่งเดียวกันได้ และมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ไม่แน่ใจในเรื่องนี้

ทศพร พงศ์วิเชียร เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสารกลางขององค์กรแล้ว ก็ควรมีการมอบหมายหน้าที่การควบคุมเอกสารแก่บุคคลหนึ่งในแต่ละฝ่ายด้วย หรือที่เรียกว่า Departmental document control โดยเฉพาะในฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานและฝ่ายปฏิบัติการบิน เพราะคนในฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะทาง ทำให้สามารถควบคุมดูแลเอกสารภายในฝ่ายได้ถูกต้องครบถ้วนมากกว่า กรณีรับการตรวจสอบหรือต้องตอบข้อซักถามจากหน่วยงานที่มาตรวจสอบก็จะสามารถทำได้อย่างมั่นใจ รวมทั้งเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้ควบคุมเอกสารส่วนกลางด้วย ซึ่งมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน สนับสนุนความคิดนี้

2) การพัฒนาด้านการควบคุมเอกสาร จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ขั้นตอนการปฏิบัติงานควบคุมเอกสาร พบว่า กระบวนการควบคุมเอกสารของสายการบินกลุ่มตัวอย่างทั้งสามแห่งมีรูปแบบคล้ายกัน ซึ่งอาจแตกต่างกันรายละเอียดบ้าง ทั้งนี้สามารถแสดงภาพรวมให้เห็นดังภาพที่ 4.2 ซึ่งอธิบายได้ว่า ฝั่งการทำงานของการควบคุมเอกสาร เริ่มต้นที่ความจำเป็นในการออกคู่มือหรือแบบฟอร์มฉบับใหม่ หรือการแก้ไขส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารดังกล่าว หรือต้องการนำเอกสารภายนอกเข้ามาสู่ระบบการควบคุมเอกสารขององค์กร ผู้ร้องขอการออกเอกสารใหม่หรือการแก้ไขเอกสารต้องจัดเตรียมร่างของเนื้อความที่ต้องการแก้ไข และเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายเพื่อทบทวนและอนุมัติ เมื่อหัวหน้าฝ่ายอนุมัติการเปลี่ยนแปลงเอกสารนั้น ผู้ร้องขอก็ส่งต่อร่างข้อความที่ต้องการแก้ไขให้กับพนักงานควบคุมเอกสาร เพื่อดำเนินการแก้ไขลงในเอกสารต้นฉบับ และส่งกลับไปให้หัวหน้าฝ่ายต้นสังกัดเอกสารนั้นทบทวนความถูกต้อง

หากเอกสารนั้นจำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยก่อน มีผลบังคับใช้ พนักงานควบคุมเอกสารจะรับผิดชอบการยื่นเรื่องขออนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว พนักงานควบคุมเอกสารจึงดำเนินการลงทะเบียนในบัญชีเอกสารรวมขององค์การ (Master list of controlled documents) ทำสำเนา และแจกจ่ายเอกสารตามรายชื่อที่กำหนดไว้ รวมทั้งทำลายเอกสารฉบับเก่าเพื่อป้องกันการนำเอกสารฉบับเก่ามาใช้

จากฝั่งงานการควบคุมเอกสารที่ปรากฏ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาฝั่งงานการควบคุมเอกสารตามหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสมกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

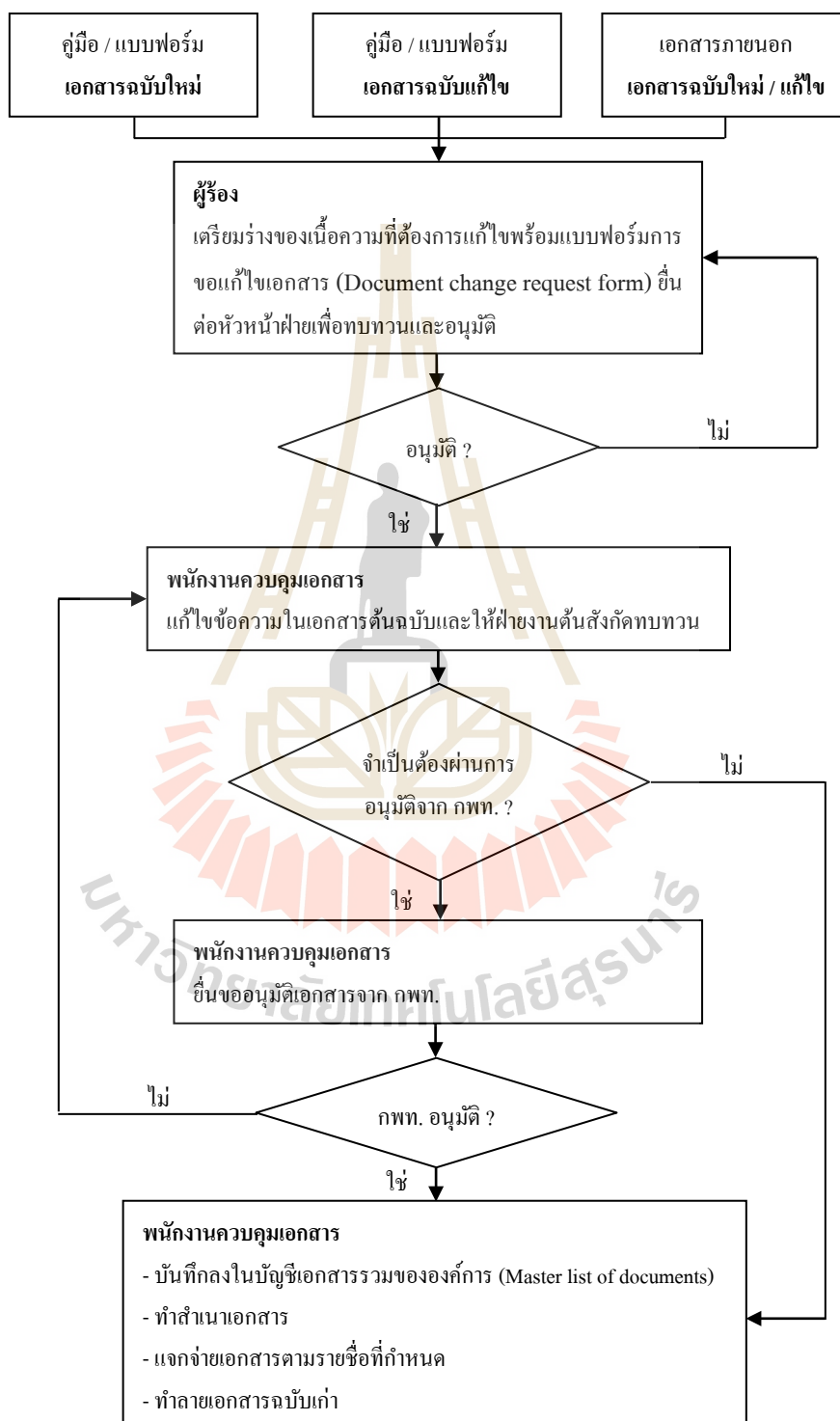
- ประเด็นเรื่อง การจัดรูปแบบของเอกสาร และการบ่งชี้สถานะของเอกสาร ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่า คู่มือ แบบฟอร์ม และเอกสารควบคุม (Controlled documents) ในระบบทุกฉบับ ต้องมีรูปแบบเป็นหนึ่งเดียวกัน เช่น การเลือกใช้แบบอักษร ขนาดตัวอักษร การจัดหน้ากระดาษ การจัดระยะขอบกระดาษ การจัดเรียงรูปเล่ม การใช้เครื่องหมายการค้าหรือโลโก้ขององค์การ การออกแบบปก และศัพท์บัญญัติ เป็นต้น

ลลอทิพย์ สงวนปานนท์ เล่าว่า เมื่อก่อนคู่มือของแต่ละฝ่าย มีรูปแบบไม่เหมือนกัน บางเล่มใช้โลโก้แบบเก่าของสายการบิน บางเล่มก็ใช้โลโก้แบบใหม่ ทำให้เกิดความสับสนว่าเป็นคู่มือของสายการบินเดียวกันหรือไม่ ต่อมามีการประชุมตกลงเพื่อแก้ไขจุดนี้

รุ่งอรุณ ราชนานนท์ แนะนำว่า ควรกำหนดรูปแบบมาตรฐานของคู่มือและแบบฟอร์ม รวมทั้งมีหลักการในการกำหนดเลขทะเบียนของเอกสารไว้ในคู่มือคุณภาพ ก่อนที่จะเริ่มเขียนคู่มือหรือออกแบบแบบฟอร์มของฝ่ายงานต่าง ๆ ปัญหาเกิดมาจากตอนเริ่มก่อตั้งสายการบิน ต่างฝ่ายต่างเขียนคู่มือและแบบฟอร์มของตนขึ้นมา โดยไม่ได้ประชุมนัดแนะกัน ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบที่เคยชินจากสายการบินเดิมของตน และคู่มือคุณภาพก็มักจะเขียนขึ้นทีหลัง ยิ่งไปกว่านั้น สายการบินเองก็ไม่ได้เห็นความสำคัญของการควบคุมเอกสารเท่าที่ควร

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 ยกประเด็นเรื่อง ข้อดีของการกำหนดเลขทะเบียนและระบุวันแก้ไขล่าสุด (Revision number/date) ให้เอกสารทุกฉบับ ทำให้สามารถบ่งชี้สถานะของเอกสารได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 ใน 7 คนนี้ คิดเป็นร้อยละ 33.33 ยอมรับว่า แบบฟอร์มบางฉบับในองค์การยังไม่มีทะเบียน อาศัยว่าเป็นองค์การขนาดเล็ก ทำให้รู้กันเองว่าแบบฟอร์มไหนเป็นฉบับแก้ไขล่าสุด แต่ถ้าองค์การขยายใหญ่ขึ้น หรือมีการผลัดเปลี่ยนคนทำงาน อาจเกิดปัญหาเรื่องการนำเอกสารที่ยกเลิกแล้วมาใช้ และมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 แนะนำว่า เลขทะเบียนไม่ควรซับซ้อน แค่แสดงถึงฝ่าย

หรือแผนกที่รับผิดชอบเอกสารนั้น และแสดง Revision number/date ก็เพียงพอแล้ว เนื่องจากสายการบินเช่าเหมาลำส่วนใหญ่มีขนาดองค์กรเล็ก และมีเอกสารในระบบไม่มาก หากเทียบกับสายการบินรูปแบบอื่น



ภาพที่ 4.2 ภาพรวมของผังงานการควบคุมเอกสารของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

• ประเด็นเรื่อง ขั้นตอนการออกเอกสารฉบับใหม่และฉบับแก้ไข จากการการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า บางสายการบินไม่สามารถทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือคุณภาพของตนได้ทั้งหมด หรือ “ทำในสิ่งที่ไม่ได้เขียนไว้ และเขียนในสิ่งที่ไม่ได้ทำ” มีผู้ให้สัมภาษณ์ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 ขอมรับว่า ขั้นตอนที่กำหนดไว้ซับซ้อนเกินไป ไม่เหมาะกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก และมีทรัพยากรบุคคลน้อย

ลลภา ใจแก้ววิธ เล่าประสบการณ์ให้ฟังว่า บางสายการบินวางระเบียบขั้นตอนอย่างสวยงามว่า ให้เก็บเอกสารต้นฉบับทั้งแบบ Hard copy และ Soft file ไว้ที่ศูนย์ควบคุมเอกสารกลาง (Document control center) แต่เพียงแห่งเดียว และอนุญาตให้ศูนย์ควบคุมเอกสารกลางเป็นผู้แก้ไขเอกสารต้นฉบับทั้งหมดขององค์กร ถ้าฝ่ายงานไหนต้องการแก้ไขเอกสารต้องส่งมาให้ศูนย์ควบคุมเอกสารกลางทำเท่านั้น ซึ่งถ้าปฏิบัติได้ตามนี้ก็เป็นการควบคุมเอกสารที่ดีเยี่ยม แต่ความเป็นจริง คือ ศูนย์ควบคุมเอกสารกลางจะมีภาระงานมาก ทำให้งานล่าช้า และไม่เข้าใจในงานที่ต้องแก้ไขอย่างลึกซึ้ง ฝ่ายต่าง ๆ ต้องอธิบายรายละเอียดในการแก้ไขเอกสารให้ศูนย์ควบคุมเอกสารกลางยืดเยื้อ ในสายการบินเช่าเหมาลำส่วนใหญ่จึงให้แต่ละฝ่ายงานแก้ไขเอกสารเอง โดยยังสามารถควบคุมเอกสารได้ตามหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพ แต่เท่าที่ทำมายังไม่เคยเกิดปัญหาเรื่องการบ่งชี้สถานะของเอกสารผิดพลาด หรือการนำเอกสารที่ถูกยกเลิกแล้วนำมาใช้งานเลย

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนถึง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 91.66 เห็นด้วยกับการให้คนในฝ่ายงานแก้ไขเอกสารเอง โดยแต่งตั้งให้บุคคลนั้นทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมเอกสารประจำฝ่ายควบคู่กับตำแหน่งงานหลัก ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบด้านการควบคุมเอกสารนี้จะรายงานต่อผู้ควบคุมเอกสารส่วนกลาง ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่า คนที่ลงมือแก้ไขเอกสารควรเป็นคนที่มีความรู้เฉพาะทางและเข้าใจเนื้อหาที่แก้ไขอย่างถ่องแท้ ทุกครั้งที่มีการแก้ไขเอกสารต้องแจ้งผู้ควบคุมเอกสารส่วนกลางให้ทราบ ผู้ควบคุมเอกสารกลางจะรับผิดชอบขั้นตอนหลังจากนั้นคือ การยื่นของอนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือน การลงทะเบียนเอกสาร การทำสำเนา การแจกจ่ายเอกสาร และการเก็บทำลายเอกสารที่ยกเลิกแล้ว อย่างไรก็ตามมีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 คิดเห็นในทางตรงกันข้ามว่า ควรให้พนักงานควบคุมเอกสารส่วนกลางเป็นผู้ถือเอกสารต้นฉบับและเป็นผู้แก้ไขเอกสารแต่เพียงคนเดียวเท่านั้น มิฉะนั้นจะควบคุมเอกสารได้ยาก

สุขสันต์ จงเสถียรธรรม ในฐานะผู้ควบคุมเอกสารได้แบ่งปันประสบการณ์ว่า ความจริงอยากทำตามหลักการเรื่องการรวมการควบคุมเอกสารไว้ที่จุดเดียว คือที่พนักงานควบคุมเอกสารกลาง แต่เมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น ก็น่าจะได้รับภาระงานไม่ไหว แม้งานไม่ได้ยาก แต่เป็นงานที่ต้องใช้เวลามาก การกระจายงานให้พนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่ายจึงเป็นทางออกที่ดี เพราะตามมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพก็ไม่ได้กำหนดว่า ต้องควบคุมเอกสารด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเท่านั้น มีหลายวิธีที่สามารถควบคุมเอกสารได้

วิสิฐพล เสถียรจรัสกุล ทำงานตำแหน่งผู้ช่วยนักบิน และได้รับมอบหมายให้ช่วยงานด้านการควบคุมเอกสารในฝ่ายปฏิบัติการบิน กล่าวคือ หลังจากเริ่มเข้ามาช่วยงาน ก็สามารถลดความบกพร่องและความล่าช้าของการควบคุมเอกสารภายในฝ่ายของวิสิฐพลลงได้ คิดว่าเป็นเพราะวิสิฐพลมีความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับงานของนักบิน รู้กฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รู้ความต้องการและข้อจำกัดของฝ่าย ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการบินก็เปรียบเหมือนลูกค้าภายในของแผนกควบคุมเอกสาร เมื่อรู้ข้อกำหนดและความต้องการของลูกค้าดี ก็สามารถให้บริการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ เมื่อได้เข้ามาช่วยงานทำให้ได้รับการฝึกอบรมด้านระบบการบริหารงานคุณภาพ และทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบนี้อีกด้วย

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 กล่าวเสริมว่า ควรมีขั้นตอนที่ให้นักกลางทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารที่แก้ไข ว่ามีรูปแบบและเนื้อหาสอดคล้องกับเอกสารอื่นในองค์กรหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องต่อกฎข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยด้วย ซึ่งควรกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพทำหน้าที่เป็นคนกลางนี้

- ประเด็นเรื่อง ขั้นตอนการควบคุมเอกสารจากภายนอก (External documents) จากการศึกษาพบว่า นอกเหนือจากเอกสารภายใน เช่น คู่มือการปฏิบัติการ คู่มือการบำรุงรักษาทั่วไป คู่มือการประกันคุณภาพ คู่มือพนักงานอำนวยความสะดวกการบิน คู่มือการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติหน้าที่บนอากาศยาน คู่มือพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน เป็นต้น สายการบินเช่าเหมาลำ ยังจำเป็นต้องใช้เอกสารภายนอกอีกหลายฉบับ เอกสารภายนอก หมายถึง เอกสารของหน่วยงานอื่นที่สายการบินจำเป็นต้องนำเข้ามาใช้อ้างอิงเป็นมาตรฐาน หรือใช้เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของสายการบิน ควบคู่กับเอกสารภายในของสายการบินเอง เช่น คู่มือของบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน โบอิง หรือแอร์บัส อาทิ Airplane operations manual (AOM), Flight crew operations manual (FCOM), Aircraft maintenance manual นอกจากนี้ยังมี Jeppesen navigation chart หรือ Route manual, IATA dangerous goods regulations, ICAO dangerous goods emergency response guide และ ICAO Annex ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสายการบินต้องนำเอกสารภายนอกทั้งหมดที่ต้องใช้เข้าสู่ระบบควบคุมเอกสารของสายการบิน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่า ตามหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพ ต้องควบคุมเอกสารภายนอกด้วย และต้องทำขั้นตอนทุกอย่างเช่นเดียวกับเอกสารภายใน เอกสารภายนอกทั้งหมดต้องนำมาลงบันทึกไว้ในบัญชีเอกสารรวม (Master list of controlled documents) อย่างน้อยเพื่อให้ทราบว่ามีฉบับไหนเป็นฉบับล่าสุดที่ต้องนำมาใช้ ทั้งนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ยอมรับว่า การนำเอกสารจากภายนอกเข้าสู่ระบบการควบคุมเอกสารของสายการบินที่ตนสังกัดอยู่ ยังไม่ครบสมบูรณ์ แต่ละฝ่ายงานดูแลเอกสารภายนอกที่ใช้ภายในฝ่ายด้วยตัวเอง เช่น การอัปเดต

เอกสาร ไม่มีการแจ้งพนักงานควบคุมเอกสารกลางให้ทราบทุกครั้งเมื่อทำการอัปเดตเอกสารภายนอก ซึ่งคิดว่าไม่ถูกต้อง

สุขสันต์ จงเสถียรธรรม ซึ่งทำหน้าที่ผู้ควบคุมเอกสาร กล่าวว่า เอกสารภายในและเอกสารภายนอกต้องมีขั้นตอนการควบคุมเอกสารแบบเดียวกัน ทุกฝ่ายงานต้องแจ้งรายชื่อของเอกสารภายนอกที่ต้องใช้ในฝ่ายของตนให้พนักงานควบคุมเอกสารกลางทราบ เพื่อลงบันทึกในบัญชีเอกสารรวม (Master list of controlled documents) และเมื่อแต่ละฝ่ายงานได้รับเอกสารฉบับแก้ไขจากหน่วยงานภายนอกส่งฉบับแก้ไข ต้องรายงานต่อพนักงานควบคุมเอกสารกลางทุกครั้ง เพื่อเปลี่ยนข้อมูลในบัญชีเอกสารรวมให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งบัญชีเอกสารรวมสามารถใช้ช่องทางให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ข้อมูลว่า เอกสารฉบับไหนมีผลบังคับใช้อยู่ เอกสารฉบับไหนยกเลิกการใช้งานแล้ว หากแต่ละฝ่ายใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายได้

3) การพัฒนาด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ถึงแม้ทั้งสามสายการบินกลุ่มตัวอย่าง จะมีนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือการประกันคุณภาพ (Quality assurance manual) หรือคู่มือการบริหารงานคุณภาพ (Quality management manual) แต่ประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารต่อไปยังพนักงานทุกคนในองค์กรให้รับรู้ถึง และนำนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพมาใช้จริง รวมทั้งมีปัญหาเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ โดยยืนยันจากการตอบแบบสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ถึง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 91.66 ซึ่งไม่สามารถให้คำตอบได้ชัดเจนว่า สายการบินที่ตนเองสังกัดอยู่กำหนดนโยบายคุณภาพไว้หรือไม่ และกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพเรื่องอะไรบ้าง มีรายละเอียดอย่างไร ส่วนใหญ่จะทราบเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมากกว่า

จากปัญหาที่ปรากฏ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นเรื่อง นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า สายการบินจำเป็นต้องกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน และเพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าสามารถทำตามเป้าหมายได้สำเร็จหรือไม่ ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม เล่าประสบการณ์จากการทำงานสายการบินมาหลายแห่งว่า นโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพที่สายการบินแต่ละแห่งวางไว้

มักจะมีเนื้อความไม่ต่างกัน หรือมีเนื้อหาเป็นกลาง ๆ ความจริงแล้วนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพน่าจะต้องแตกต่างกัน เพราะลักษณะเฉพาะขององค์กร กลุ่มลูกค้า และเส้นทางการบินต่างกัน นอกจากนี้วัตถุประสงค์คุณภาพควรมีลักษณะ SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely) กล่าวคือ มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขที่วัดค่าได้ ทำได้จริง ตรงประเด็น และมีกรอบเวลาชัดเจน ในระยะแรก องค์กรควรตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพให้เข้าใจง่าย และมีเพียง 3-4 ข้อ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ควรเริ่มจากอะไรง่าย ๆ ให้พนักงานคุ้นเคยและเรียนรู้ไปทีละน้อย

จีระสุดา สันโดย กล่าวไว้ว่า ให้พิจารณาความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ โดยที่ วิไลฐพล เสถียรจรัสกุล และตติยา สุกใส ให้ข้อมูลตรงกันว่า แต่ละประเทศที่สายการบินมีเส้นทางบินแบบเช่าเหมาลำไปเป็นประจำ เช่น ประเทศญี่ปุ่นจะมีกฎเกณฑ์เรื่องความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน โดยกำหนดเป็นตัวเลขเป้าหมายไว้ ซึ่งสายการบินสามารถนำกฎเกณฑ์นี้มาตั้งเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพข้อหนึ่งได้

สุขสันต์ จงเสถียรธรรม เสนอแนะว่า สายการบินเช่าเหมาลำควรผนวกรวมนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนิรภัย (Safety policy and safety objectives) เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 อธิบายว่า แต่ละฝ่ายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพย่อยของฝ่าย โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเห็นเป้าหมายของการทำงานชัดเจนขึ้น และยังสามารถใช้เป็นตัววัดประสิทธิผลการทำงานของฝ่ายได้อีกด้วย ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีก 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ไม่ได้กล่าวถึงประเด็นนี้

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม ยกประเด็นที่น่าสนใจว่า ควรมีขั้นตอนการทบทวนและตรวจสอบวัตถุประสงค์คุณภาพย่อยที่แต่ละฝ่ายกำหนดขึ้น ผู้ตรวจสอบควรเป็นหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร

น.ต. สุกกิจ จันทเสนานนท์ ชี้แจงว่า องค์กรต้องสื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพให้พนักงานทุกคนในทุกระดับรับทราบ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการติดป้ายประกาศ สอดแทรกเป็นเนื้อหาในการปฐมนิเทศหรือการฝึกอบรมประจำปี มีช่องทางให้พนักงานเข้าถึงคู่มือประกันคุณภาพ/คู่มือการบริหารงานคุณภาพได้ง่าย และกระตุ้นให้พนักงานใช้งานคู่มือนี้บ่อยขึ้น ถ้าองค์กรไม่สามารถสื่อสารให้พนักงานซึ่งถือเป็นลูกค้าภายในเข้าใจองค์กรได้ถ่องแท้ ก็คงไม่สามารถสื่อสารออกไปถึงลูกค้าภายนอกได้อย่างแน่นอน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 คิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน

• ประเด็นเรื่อง หัวข้อของวัตถุประสงค์คุณภาพ จากการสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับหัวข้อที่สายการบินเช่าหากล้าในประเทศไทยควรกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร ได้คำตอบดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 หัวข้อที่เสนอให้บรรจุในวัตถุประสงค์คุณภาพของสายการบินเช่าหากล้าในประเทศไทย

หัวข้อที่เสนอให้บรรจุในวัตถุประสงค์คุณภาพ	จำนวน (คน)
ความตรงต่อเวลา	12
ความพึงพอใจของลูกค้า	9
ความปลอดภัยหรืออัตราการเกิดอุบัติเหตุ	7
ความสอดคล้องต่อกฎข้อบังคับ	3
ความเสถียรของเครื่องยนต์และอุปกรณ์	1
อัตราการลดต้นทุน	1
การฝึกอบรม	1
จำนวนของรายงานด้านนิรภัย	1
จำนวนของใบรายงานข้อบกพร่อง	1

ตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ความตรงต่อเวลา (On-time performance) เป็นหัวข้อที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นตรงกันมากที่สุด ว่าเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพของสายการบินเช่าหากล้าในประเทศไทย รองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความปลอดภัยหรืออัตราการเกิดอุบัติเหตุ (Accident rate) และความสอดคล้องต่อกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้อง (Regulatory compliance) ตามลำดับ

• ประเด็นเรื่อง การประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุด (Management review meeting) จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีการจัดประชุมปฏิบัติการ (Operations meeting) เป็นประจำ แต่ไม่พบการจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดแบบเต็มรูปแบบในสายการบินเช่าหากล้ากลุ่มตัวอย่าง ในการประชุมปฏิบัติการมีการทบทวนและประเมินผลเรื่องความตรงต่อเวลา การรายงานผลการตรวจสอบภายใน หรือผลตอบรับจากลูกค้าบ้างเป็นครั้งคราว แต่ไม่มีรายงานผลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติ เพื่อหาทิศทางในการปรับปรุงพัฒนา ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คนคิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่า ควรจัดการประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุด

แบบเต็มรูปแบบตามรอบเวลาที่กำหนดไว้ และต้องนำเสนอข้อมูลเรื่องต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในคู่มือขององค์กรเข้ารายงานต่อผู้บริหารผู้มีอำนาจสูงสุด เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ ความถี่ของการจัดประชุม ทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุด ที่เหมาะสมกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ได้คำตอบดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ของการจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดที่เหมาะสมกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ความถี่ของการจัดประชุมทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุดที่แนะนำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ทุก 6 เดือน	3	25.00
ทุก 3-6 เดือน	2	16.66
ทุก 3 เดือน	6	50.00
ทุก 1 ปี	1	8.33

จากตารางที่ 4.11 อธิบายได้ว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน เห็นว่า ควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 3 เดือน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ซึ่งถือเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ความถี่ของการจัดประชุมทุก 6 เดือน และทุก 3-6 เดือน ตามลำดับ

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม กล่าวว่า องค์กรควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 6 เดือนก็เพียงพอแล้ว เนื่องจากหากประชุมถี่เกินไปจะรบกวนเวลาทำงานหลักมากเกินไป และข้อมูลที่จะมานำเสนอในที่ประชุมอาจจะน้อยเกินกว่าที่จะนำมาวิเคราะห์ให้เห็นเทรนด์ของธุรกิจ และเพื่อให้สอดคล้องกับความถี่ของการตรวจสอบภายใน ซึ่งมักจะทำปีละครั้งหรือปีละ 2 ครั้งเท่านั้น รวมทั้งต้องใช้เวลาในการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จากการประชุมครั้งก่อนด้วย

จิระสุดา สัน โดด และวินิตา หงส์วรพิพัฒน์ เห็นตรงกันว่า องค์กรควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 3-6 เดือน เนื่องจากในระยะแรกของการดำเนินธุรกิจ หรือในช่วงแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น ช่วงเปิดฐานการบินใหม่ หรือเปิดเส้นทางใหม่ ควรจะจัดประชุมทบทวนบ่อยขึ้น โดยปกติสายการบินนิวจีนแอร์เวย์ส มีการเช่าเหมาลำในเส้นทางการบินเดิม ๆ ด้วยความถี่สม่ำเสมอ ไม่เหมือนกับสายการบินเช่าเหมาลำแห่งอื่นที่อาจจะมีความไม่แน่นอนมากกว่า การประชุมทบทวนก็สามารถจัดทุก 6 เดือนได้

ในขณะที่ วิสิฐพล เสถียรจรัสกุล ให้เหตุผลว่า เนื่องจากสายการบินเช่าเหมาลำมีความอ่อนไหวมาก เช่น มีเส้นทางการบินไม่ประจำ หากเกิดเหตุที่มีผลต่อความปลอดภัยขึ้นนิดเดียว ประเทศปลายทางอาจจะสั่งห้ามทำการบินเข้าประเทศอีก ความไว้วางใจที่คนภายนอกมีให้จะน้อยกว่าความไว้วางใจที่มีต่อสายการบินที่ให้บริการแบบประจำ ดังที่เห็นตัวอย่างจากสายการบินเช่าเหมาลำอื่นที่ปิดตัวไปก่อนหน้านี้ ฉะนั้น องค์กรควรจัดประชุมทบทวนให้บ่อยขึ้นหรือทุก 3 เดือน หากพบจุดบกพร่องหรือความเสี่ยงก็สามารถแก้ไขได้ทันเวลา

4) การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากร จากการสัมภาษณ์พบว่า มีหลักการและข้อกำหนดเรื่องการบริหารทรัพยากรระบุไว้ในคู่มือประกันคุณภาพ หรือคู่มือบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งพนักงานผู้ดำเนินงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางได้ หากแต่ไม่ได้แสดงในรูปของกระบวนการหรือผังงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้ดำเนินงานสามารถมองเห็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรเป็นลำดับขั้นตอนได้ชัดเจนมากกว่า

จากปัญหาที่ปรากฏ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผังงานการบริหารทรัพยากรของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ได้ 2 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นเรื่อง การจัดหาทรัพยากร สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยจัดเป็นองค์กรขนาดเล็ก สายการบินกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนเครื่องบินอยู่ที่ 2-9 ลำ และมีจำนวนพนักงานประมาณ 150-1,200 คน กล่าวได้ว่า มีทรัพยากรจำกัด (Constraint resources) ทั้งด้านเงินทุน บุคคล และเครื่องมืออุปกรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่าสายการบินควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 แนะนำว่า จุดสำคัญคือสายการบินควรตรวจตราทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในองค์กร (Resource inventory) อย่างถี่ถ้วน และนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

จิระสุดา สันโดษ อธิบายว่า หลายสายการบินไม่ทราบว่าบริษัทประกันภัยมีงบประมาณให้สายการบินที่อยู่ภายใต้การดูแล นำไปจัดการฝึกอบรมเพื่อลดความเสี่ยงในการการเกิดอุบัติเหตุหรือเพื่อเพิ่มระดับความปลอดภัยให้กับองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวอย่างหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่า สายการบินไม่ตรวจตราทรัพยากรด้านการเงินว่า องค์กรสามารถขอรับทุนสนับสนุน เรียกร้องเงินคืน หรือทำข้อตกลงแลกเปลี่ยนจากหน่วยงานไหนได้บ้าง สายการบินควรตรวจตราให้ดีว่ามีแหล่งทรัพยากรอยู่ในมือหรือไม่ จำนวนเท่าไร และจะนำมาใช้อย่างไร เช่นเดียวกับ ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม ซึ่งยกตัวอย่างเรื่องทรัพยากรบุคคล ว่า พนักงานบางคนถือใบอนุญาตของผู้ฝึกสอนวิชาเฉพาะ เช่น วิชาการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านการบิน หรือถือใบรับรองการฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับหัวหน้างาน หรือผู้ตรวจสอบ

ภายในด้านการบิน เป็นต้น แต่องค์กรไม่เคยรับทราบ ทำให้พนักงานไม่ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ควรสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งหน้าที่ (Multi-task) แต่ต้องแน่ใจว่าไม่สร้างภาระงาน ความเครียดและความเหนื่อยล้าให้พนักงานมากเกินไป ทั้งนี้สายการบินควรมีผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานด้วย

อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดว่า ทรัพยากรส่วนใหญ่ของสายการบินของแต่ละฝ่ายงานมีคุณสมบัติเฉพาะ ยกต่อการนำทรัพยากรอื่นที่มีมาใช้ทดแทนกันได้ ลออทิพย์ สงวนปานนท์ ยกตัวอย่างว่า ชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องบินต้องได้รับใบรับรองจาก กพท. หรือ FAA เท่านั้น ถึงจะอนุญาตให้นำมาใช้ซ่อมบำรุงอากาศยานได้ หากสายการบินมีชิ้นส่วนอะไหล่อยู่ในมือ แต่ชิ้นส่วนนั้นไม่มีใบรับรอง ก็ไม่สามารถอนุโลมให้ใช้ในทุกรณี เช่นเดียวกับในกรณีของนักบินซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมและถือใบอนุญาตเฉพาะตามข้อบังคับของ กพท. นักบินผู้ถือใบอนุญาตปฏิบัติการบินบนเครื่องบินแบบ B737 ไม่สามารถรับหน้าที่แทนนักบินผู้ถือใบอนุญาตปฏิบัติการบินบนเครื่องบินแบบ B767 หรือในกรณีที่พนักงานบริการภาคพื้นไม่สามารถรับหน้าที่ทดแทนพนักงานต้อนรับบนอากาศยานได้ เนื่องจากต้องผ่านการฝึกอบรมและได้รับใบอนุญาตเฉพาะเช่นกัน ฉะนั้น นอกจากสายการบินต้องตรวจตราปริมาณและประเภทของทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว ยังต้องตรวจตราความพร้อมใช้งานของทรัพยากรเหล่านั้นด้วย

มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.66 เสนอแนะเรื่องการปรับสมดุลทรัพยากร (Resource leveling) กล่าวคือ สายการบินต้องจัดแบ่งงานตามลำดับความสำคัญ และปรับเกลี่ยจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้ให้พอดีกับปริมาณงาน เพื่อให้สามารถทำงานทั้งหมดได้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา

วินิตา หงส์วรัญญ์ ยกตัวอย่างกรณีการฝึกอบรมทบทวนประจำปีของพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน ถ้าการฝึกอบรมของพนักงานส่วนใหญ่ครบกำหนดในเดือนเดียวกัน ก็จะมีพนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการบินในเดือนนั้น จึงต้องจัดการฝึกอบรมทบทวนประจำปีให้กระจายออกไปทั้งปี และไม่ควรให้ตรงกับช่วง High-season ที่มีปริมาณเที่ยวบินมาก เพื่อให้เกิดความสมดุลของทรัพยากรและปริมาณงาน

วิสิฐพล เสถียรจรัสกุล เล่าว่า ผลกระทบจากการไม่ปรับสมดุลทรัพยากร ทำให้พนักงานมีช่วงที่ต้องทำงานหนักเกินกำลัง ไม่สามารถลาป่วยได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีช่วงที่ว่างเกินไป ทำให้มีรายได้ในการครองชีพไม่เพียงพอ

มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 เห็นด้วยว่าการใช้ผู้รับช่วง (Sub-contracting หรือ outsourcing) เป็นทางเลือกที่ดี เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายและ

ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม ขอมรับว่า เนื่องจากสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยเป็นองค์การขนาดเล็ก และไม่เป็นที่รู้จักเท่ากับสายการบินที่ให้บริการแบบประจำมีกำหนด สายการบินเช่าเหมาลำจึงไม่ใช่ตัวเลือกแรกที่คนทั่วไปจะสนใจเข้าร่วมงาน การจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ให้เข้าร่วมงานให้ครบทุกตำแหน่งเป็นเรื่องยาก การเลือกใช้ผู้รับช่วงซึ่งมีความเชี่ยวชาญในกิจกรรมเฉพาะส่วน เช่น ส่วนงานครัวการบิน ส่วนงานฝึกอบรม ส่วนงานบริการภาคพื้น ส่วนงานซ่อมบำรุงใหญ่ของอากาศยาน จึงเป็นทางเลือกที่ดี นอกจากนี้ สายการบินเช่าเหมาลำ มีเส้นทางการบินและปริมาณเที่ยวบินไม่สม่ำเสมอเพียงพอที่จะลงทุนดำเนินงานเองในทุกกิจกรรม เช่น การบริการภาคพื้นในทุกสนามบินที่มีเส้นทางเช่าเหมาลำไป เป็นต้น

น.ต.ศุภกิจ จันทเสนานนท์ อธิบายเพิ่มเติมว่า การใช้บริการของผู้รับช่วงช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้มาก เนื่องจากสายการบินไม่ต้องจัดจ้างพนักงาน หรือจัดซื้อและสำรองอุปกรณ์ต่าง ๆ เอง ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น งานบริการทำความสะอาดเครื่องบิน หากสายการบินใช้ผู้รับช่วง สายการบินก็ไม่ต้องแบกรับ ค่าจัดจ้างพนักงาน ค่าตัดชุดยูนิฟอร์ม ค่าดูแลด้านสวัสดิการ ค่าเช่าสถานที่สำนักงาน ค่าเช่าสถานที่เก็บของ ค่าอุปกรณ์ทำความสะอาด และค่าใช้จ่ายเพื่อสต็อกน้ำยาทำความสะอาด เป็นต้น ทั้งนี้ สายการบินต้องมีวิธียุทธศาสตร์การทำงานของผู้รับช่วงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของสายการบิน เช่น การฝึกอบรมระเบียบวิธีปฏิบัติของสายการบินให้พนักงานของผู้รับช่วง การจัดตัวแทนของสายการบินคอยสอดส่องการปฏิบัติงานของผู้รับช่วง หรือการตรวจสอบการบริหารงานของผู้รับช่วงเป็นประจำ

จิระสุดา สันโดย แนะนำว่า สายการบินเช่าเหมาลำขนาดเล็กควรว่าจ้างพนักงานเฉพาะตำแหน่งงานหลัก (Core function) เช่น ในฝ่ายการบริการภาคพื้น สายการบินจัดจ้างแค่หัวหน้าฝ่ายเท่านั้น นอกนั้นสามารถใช้บริการของผู้รับช่วงได้

มีผู้ให้สัมภาษณ์ เสนอเรื่องการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หนึ่งในนั้นคือ ทศพร พงศ์วิเชียร ซึ่งกล่าวว่า ในฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานใช้ระบบการจัดการและคลังชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องบินร่วมกับองค์กรอื่น หรือที่เรียกว่า Aircraft spare parts pooling ทำให้สายการบินไม่ต้องเก็บสำรองชิ้นส่วนอะไหล่ ซึ่งมีวันหมดอายุและเปลืองพื้นที่จัดเก็บ หลักการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น (Pooling) จึงเป็นอีกทางเลือกที่ดีหากสามารถทำได้ อีกหนึ่งคนคือ ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม ซึ่งกล่าวสรุปว่า ก่อนจะจัดจ้างหรือจัดซื้อทรัพยากรเข้ามาใช้ในองค์กร สายการบินควรเริ่มจากการตรวจตราทรัพยากรที่มีอยู่ในมือ หากขาดแคลนทรัพยากรที่จุดใด ให้ลองปรับสมดุลทรัพยากรดูก่อน ถ้าทรัพยากรยังไม่พอให้พิจารณาการใช้ผู้รับช่วงหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น อย่างเช่นในกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเคยจัดการฝึกอบรมภาคปฏิบัติด้านแผนการรับมือในสถานการณ์

ฉุกเฉิน โดยเป็นการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างสายการบินที่มีฐานปฏิบัติการ ณ สนามบินดอนเมือง การฝึกอบรมนี้ถือเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น และสร้างประโยชน์แก่สายการบินอย่างมาก โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นด้วยกับการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น จำนวนรวมทั้งสิ้น 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66

- ประเด็นเรื่อง การควบคุมทรัพยากร มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า สายการบินต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าองค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง โดยเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อหาช่องว่างและทราบว่าองค์กรยังขาดทรัพยากรอะไร ในปริมาณเท่าไร แล้วจึงนำมากำหนดเป็นแผนงานประจำปี เพื่อจัดหาทรัพยากรตามที่ต้องการ สิ่งสำคัญคือการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของทรัพยากรที่ต้องการ (Qualifications or specifications) ซึ่งวิเคราะห์ได้จากความคาดหวังในการใช้งานหรือหน้าที่รับผิดชอบ (Functions or job descriptions) ของทรัพยากรนั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 นั่นคือ ตติยา สุกใส และลออทิพย์ สงวนปานนท์ ซึ่งระบุว่า สายการบินต้องเตรียมความพร้อมของทรัพยากรก่อนการนำไปใช้ เช่น การฝึกอบรมเพิ่มเติม การซ่อมบำรุง/ตัดแปลง การขอใบอนุญาต หรือใบรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยยกตัวอย่างกรณีจะใช้งานครูผู้ฝึกอบรมที่ยืมตัวจากสายการบินอื่น ต้องยื่นขอใบรับรองจาก กพท. เพื่อขออนุญาตให้สามารถดำเนินการฝึกอบรมแก่สายการบินอื่นนอกเหนือจากสายการบินที่สังกัดก่อนทุกครั้ง หรือกรณีมีการใช้งานเครื่องจำลองการบิน (Flight simulator) ต้องได้รับการตรวจสอบและใบรับรองจาก กพท. ก่อน หรือกรณีรับพนักงานเข้ามาใหม่หรือกรณีทำสัญญาใช้บริการของผู้รับช่วง ก็ต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติเฉพาะของสายการบินผู้จ้างเสียก่อน

น.ต.ศุกกิจ จันทเสนานนท์ เป็นผู้สัมภาษณ์คนเดียว คิดเป็นร้อยละ 8.33 ที่เน้นย้ำเรื่องการสอดคล้อง/ตรวจสอบเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่าทรัพยากรนั้นสามารถตอบสนองความต้องการตามที่สายการบินคาดหวังไว้หรือไม่ หากเป็นทรัพยากรบุคคลก็ต้องให้หัวหน้างานคอยตรวจตรางานประจำวัน รวมทั้งมีการตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน และประเมินผลงานเป็นประจำทุก 6 เดือนหรือทุกปี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 กล่าวถึง การคงรักษาทรัพยากรขององค์กร โดย วินิตา หงส์วรพิพัฒน์ ซึ่งให้เห็นปัญหาข้อหนึ่งของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย คือ บางสายการบินมีปริมาณงานเช่าเหมาลำไม่สม่ำเสมอ แผนการดำเนินงานจึงเปลี่ยนแปลงบ่อย โชคดีที่สายการบินนิเวเจนแอร์เวย์ส์มีงานเช่าเหมาลำที่สม่ำเสมอ จนสามารถกำหนดตารางการปฏิบัติการบินได้คงที่ในระดับหนึ่ง จึงสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรล่วงหน้าได้ แต่ในบางสายการบินที่ตารางงานเช่าเหมาลำไม่แน่นอน หรือ

หากมีความผันแปรทางธุรกิจอย่างฉับพลัน เช่น กรณีที่รัฐบาลไทยออกนโยบายกีดกันทัวริสซึมหรือเที่ยวจากประเทศจีน ทำให้ปริมาณเที่ยวบินลดลงอย่างมากโดยไม่ทันตั้งตัว การจัดการด้านทรัพยากรจึงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เกิดภาวะคนล้นงาน ซึ่งสายการบินต้องยอมจ่ายเพื่อคงรักษานักบินที่มีค่าขององค์กรไว้ เพราะจะคุ้มค่ากว่าการจัดการและฝึกอบรมบุคลากรขึ้นมาใหม่เมื่อมีงานเข้ามา แต่บางครั้งกลับเกิดภาวะงานล้นคนก็มี

ลออทิพย์ สงวนปานนท์ กล่าวเสริมว่า ช่วงงานน้อย สายการบินควรใช้เวลาว่างนั้นจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เมื่อถึงช่วงงานมาก พนักงานจะสามารถผลิตผลงานได้มากและมีประสิทธิภาพดีขึ้น

5) การพัฒนาด้านการได้มาซึ่งบริการ ตามหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพ การได้มาซึ่งบริการมีจุดเริ่มต้นจากข้อกำหนดของลูกค้า ประกอบกับข้อกำหนดด้านมาตรฐานอุตสาหกรรม และด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริการนั้นเป็นหลักสำคัญ ซึ่งในท้ายที่สุดเมื่อลูกค้าได้รับบริการแล้ว องค์กรควรนำผลตอบกลับหรือคำติชมจากลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นด้วย จากการสัมภาษณ์พนักงานสายการบินกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาผังงานการได้มาซึ่งบริการที่เหมาะสมต่อสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยได้ 2 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นเรื่อง ข้อกำหนดของลูกค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ชี้แจงตรงกันว่า สายการบินเช่าเหมาลำมีลักษณะเด่นชัด ซึ่งแตกต่างจากสายการบินรูปแบบอื่น นั่นคือ ลูกค้าโดยตรงของสายการบินเช่าเหมาลำไม่ใช่ผู้โดยสารของสายการบิน แต่เป็นบริษัทท่องเที่ยว องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่จ้างบริการเช่าเหมาลำของสายการบิน ผู้โดยสารในเที่ยวบินคือลูกค้าของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำอีกที ดังนั้นการบริการของสายการบินต้องมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองข้อกำหนดและความคาดหวังของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำเป็นสำคัญ

วินิตา หงส์วรพิพัฒน์ ชี้แจงว่า สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสารหนึ่งมือ แต่หลังจากมีอาหารนั้นผู้โดยสารต้องจ่ายเงินตัวเองเพื่อซื้อน้ำหรือของว่าง ผู้โดยสารบางคนอาจจะไม่พอใจการบริการเช่นนี้ แต่ด้วยเหตุผลว่าเป็นข้อกำหนดจากบริษัทท่องเที่ยวที่จ้างเช่าเหมาลำ สายการบินก็ต้องทำตาม เพียงแต่สายการบินสามารถส่งผ่านคำติชมและข้อเสนอแนะของผู้โดยสารให้กับบริษัทท่องเที่ยว เพื่อนำมาหาวิธีการปรับปรุงบริการที่ผู้โดยสารพึงพอใจมากขึ้นและไม่กระทบข้อกำหนดเดิมของลูกค้ามากนัก สายการบินยังคงต้องบริการผู้โดยสารบนเที่ยวบินให้มีความปลอดภัยและความสะดวกสบาย ถึงแม้จะไม่ใช่ลูกค้าโดยตรงก็ตาม เนื่องจากสายการบินต้องทำตามมาตรฐานของอุตสาหกรรมการบิน และข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากข้อกำหนดของลูกค้าที่ระบุไว้ในข้อตกลง

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เสนอว่า โดยทั่วไปสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยใช้หลายฝ่ายงานช่วยกันทำการตลาดหรือหาลูกค้า เช่น ฝ่ายงานขายและการตลาด ตัวผู้บริหารสูงสุดขององค์กร รองผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย และฝ่ายบริการลูกค้า จึงขอแนะนำให้สายการบินตั้งเป็นหน่วยพัฒนาธุรกิจ หรือ Business development unit ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสายการบินในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้ากับฝ่ายงานต่าง ๆ ของสายการบิน เพื่อรับข้อกำหนดและคำติชมจากลูกค้า

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 สนับสนุนให้มีการจัดประชุมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อกำหนดจากลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า และความเสี่ยง ก่อนการตกลงทำสัญญา หากไม่สามารถทำตามข้อกำหนดของลูกค้าได้ สายการบินต้องแจ้งขีดจำกัดของตนเองให้ลูกค้าทราบอย่างเปิดเผย และต่อรองกับลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เพื่อปรับเปลี่ยนข้อกำหนดที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย

ลฎาภา เชาวน์แก้ววิธ อธิบายว่า สายการบินต้องแจ้งขีดจำกัดของตนเองอย่างละเอียด เช่น ไม่มีหมอนและผ้าห่มให้ผู้โดยสารครบทุกที่นั่ง แต่ถ้าลูกค้าต้องการ สายการบินก็สามารถจัดหาได้ แต่ลูกค้าต้องรับผิดชอบมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และยกตัวอย่างง่าย ๆ อีกกรณีหนึ่งให้ฟังว่า ลูกค้าเคยขอให้สายการบินบริการเครื่องดื่มคอกเทลสูตรเฉพาะขององค์กรของลูกค้าบนเที่ยวบิน โดยใช้แก้วคอกเทลพิมพ์โลโก้ขององค์กร ฝ่ายงานต่าง ๆ ของสายการบินนำข้อกำหนดนี้ไปศึกษาหาความเป็นไปได้ และนำกลับมาประชุมกับลูกค้า สายการบินแจ้งให้ลูกค้าทราบยอดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ค่าแก้วคอกเทล ค่าอบรมพนักงานในการชงเครื่องดื่ม ค่าอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งลูกค้ายินยอมและทั้งสองฝ่ายได้ข้อตกลงที่ชัดเจน การประชุมนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ทั้งสายการบิน ลูกค้า พนักงานฝ่ายงานต่าง ๆ และผู้โดยสาร การดำเนินงานจึงไม่มีปัญหาในภายหลัง

วิสิฐพล เสถียรจรัสกุล เล่าว่า ถ้าฝ่ายขายไปทำข้อตกลงกับลูกค้า โดยไม่ได้ปรึกษาฝ่ายงานอื่น ๆ อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายได้ เช่น ในกรณีที่ลูกค้าที่เป็นบริษัทท่องเที่ยวคิดว่าสามารถขายที่นั่งโดยสารทั้งหมดบนเครื่องบินได้เนื่องจากเช่าเหมาลำแล้ว แต่ฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานต้องการให้กันที่นั่ง 2 ที่ให้กับวิศวกรและช่างซ่อมบำรุงประจำอากาศยาน ซึ่งต้องเดินทางติดตามเที่ยวบินไปด้วย เนื่องจากสายการบินไม่สามารถจัดจ้างวิศวกรและช่างซ่อมบำรุงอากาศยานที่สนามบินปลายทางได้ หรือบางครั้งต้องกันที่นั่งให้นักบินและพนักงานต้อนรับบนอากาศยานใช้พักผ่อนระหว่างการเดินทาง ด้วยเหตุผลเกี่ยวกับข้อจำกัดของชั่วโมงปฏิบัติการบิน ทำให้เกิดปัญหาถกเถียงกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มท่องเที่ยวและพนักงานหน้างานของสายการบินในวันเดินทาง สุดท้ายสายการบินต้องให้ผู้โดยสารบางส่วนออกจากเครื่องบิน เหตุการณ์เช่นนี้ทำให้บุคคลภายนอกที่ไม่เข้าใจเหตุผลอันแท้จริงอาจคิดว่าเป็นความผิด

ของสายการบินหรือเกิดจากบริษัทท่องเที่ยวตั้งใจหลอกลวงผู้บริโภค ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของทั้งสายการบินและลูกค้าเสียหายได้ ฉะนั้นก่อนการรับตกลงในข้อกำหนดของลูกค้า สายการบินควรปรึกษาฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ข้อจำกัด ความคุ้มทุน และประเมินความเสี่ยงก่อน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เห็นด้วยว่าหลังจากสรุปข้อตกลงกับลูกค้าได้แล้ว สายการบินต้องส่งต่อข้อกำหนดให้ทุกฝ่ายทราบข้อมูลเดียวกัน และสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งมีฐานะเป็นลูกค้าภายในของกันและกัน หากมีข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรได้จะดีที่สุด เนื่องจากเป็นไปตามหลักการบริหารงานคุณภาพ เอกสารสัญญาหรือข้อตกลงควรส่งให้ฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ต่อไป

น.ต.ศุภกิจ จันทเสนานนท์ อธิบายว่า ฝ่ายงานต่าง ๆ ในสายการบินถือเป็นลูกค้าภายในของกันและกัน เช่น นักบินเป็นลูกค้าของฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งต้องเตรียมเครื่องบินให้มีความสมควรเดินอากาศร้อยเปอร์เซ็นต์ เพื่อให้ให้นักบินนำไปปฏิบัติการบิน ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นลูกค้าของฝ่ายการบริการภาคพื้น ซึ่งต้องจัดเตรียมรถบันไดให้ช่างสามารถขึ้นไปปฏิบัติงานบนเครื่องบินได้ เป็นต้น ทุกฝ่ายงานจะมีข้อกำหนดหรือความคาดหวังที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าภายนอก เช่น เรื่องความตรงต่อเวลา หากสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้าภายในได้ ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของลูกค้าภายนอกได้แน่นอน ดังนั้นสายการบินควรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน

ศติยา สุกใส เปรียบเทียบเรื่องของลูกค้าภายใน กับอาหารที่เรากินเข้าไป ถ้าเรากินอาหารดีมีประโยชน์ ก็ส่งผลออกมาภายนอก คือผิวพรรณที่เปล่งปลั่งสวยงาม สายการบินก็เช่นเดียวกันถ้าทำให้ลูกค้าภายในพึงพอใจและยิ้มได้ รอยยิ้มก็จะแสดงออกไปถึงลูกค้าภายนอก ส่งผลให้ผู้ค้าภายนอกพึงพอใจและยิ้มได้เช่นกัน

- ประเด็นเรื่อง ผลตอบรับจากลูกค้า มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ขอมติว่า สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่ได้วัดความพึงพอใจของผู้โดยสาร อาจเป็นเพราะว่าสายการบินทราบดีว่าลูกค้าตัวจริงของสายการบินคือบริษัทท่องเที่ยว องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่จ้างเช่าเหมาลำ ไม่ใช่ผู้โดยสาร ผู้โดยสารคือลูกค้าของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำอีกทีหนึ่ง การวัดความพึงพอใจของผู้โดยสารจึงเป็นหน้าที่ของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำ ด้วยความซับซ้อนนี้ สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยจึงละเลยการวัดความพึงพอใจจากผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำ ซึ่งเป็นลูกค้าโดยตรงไปด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 เห็นด้วยว่าสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยควรจะวัดความพึงพอใจจากบริษัทท่องเที่ยว องค์กร หรือ

กลุ่มบุคคลที่จ้างเช่าเหมาลำ โดยต้องนำผลมาวิเคราะห์ แล้วแจ้งให้ทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

รุ่งอรุณ รายนานนท์ อธิบายว่า สายการบินเช่าเหมาลำ ในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่ไม่ได้เก็บข้อมูลระดับความพึงพอใจจากผู้โดยสาร ไม่มีใบรับคำติชมจากผู้โดยสารจัดไว้บนเที่ยวบิน และไม่มีศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Customer service call center) เหมือนกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ หรือสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งให้บริการขนส่งทางอากาศแบบประจำมีกำหนด เนื่องจากลูกค้าโดยตรงของสายการบินเช่าเหมาลำคือบริษัทท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม สายการบินควรสอบถามบริษัทท่องเที่ยวถึงระดับความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และคำติชม เพื่อให้สายการบินนำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงการบริการต่อไป นอกจากนี้ยังแนะนำให้สายการบินเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และคำติชมจากผู้โดยสารบนเที่ยวบินด้วย โดยผ่านทางพนักงานต้อนรับบนอากาศยานหรือพนักงานต้อนรับภาคพื้น เช่น รสชาติของอาหารและเครื่องดื่ม ระบบความบันเทิงบนเครื่องบิน (In-flight entertainment; IFE) เวลาในการรอเช็คอิน ซึ่งทำให้สายการบินรับทราบข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าโดยตรงและโดยอ้อมได้รวดเร็วกว่าการรอข้อมูลนี้วนกลับมาจากบริษัทท่องเที่ยว สายการบินจึงแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลา ก่อนเกิดการเสียหายใด ๆ สายการบินสามารถรับทราบข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าได้ 3 ช่องทาง คือ จากการสอบถามบริษัทท่องเที่ยวเป็นระยะ ๆ ซึ่งเป็นลูกค้าโดยตรงของสายการบิน จากการสอบถามหัวหน้ากลุ่มท่องเที่ยว ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของบริษัทท่องเที่ยวผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำและเป็นผู้ให้บริการ โดยตรงจากสายการบิน และจากการสอบถามผู้โดยสาร ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทท่องเที่ยวอีกทีหนึ่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นด้วยกับการเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และคำติชมของผู้โดยสารผู้ซึ่งใช้บริการโดยตรงจากสายการบินด้วย นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลจากบริษัทท่องเที่ยว องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่จ้างเช่าเหมาลำเท่านั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เสนอแนะไปในทิศทางเดียวกันว่า สายการบินสามารถรับทราบข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าได้ 3 ช่องทาง คือ จากบริษัทท่องเที่ยว จากหัวหน้ากลุ่มท่องเที่ยว และจากผู้โดยสาร

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 กล่าวถึง ข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าภายใน ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

ทศพร พงศ์วิเชียร กล่าวว่า ฝ่ายงานแต่ละฝ่ายควรรับฟัง ข้อเสนอแนะและคำติชมจากฝ่ายงานอื่นซึ่งถือเป็นลูกค้าของตนด้วย สายการบินเช่าเหมาลำใน

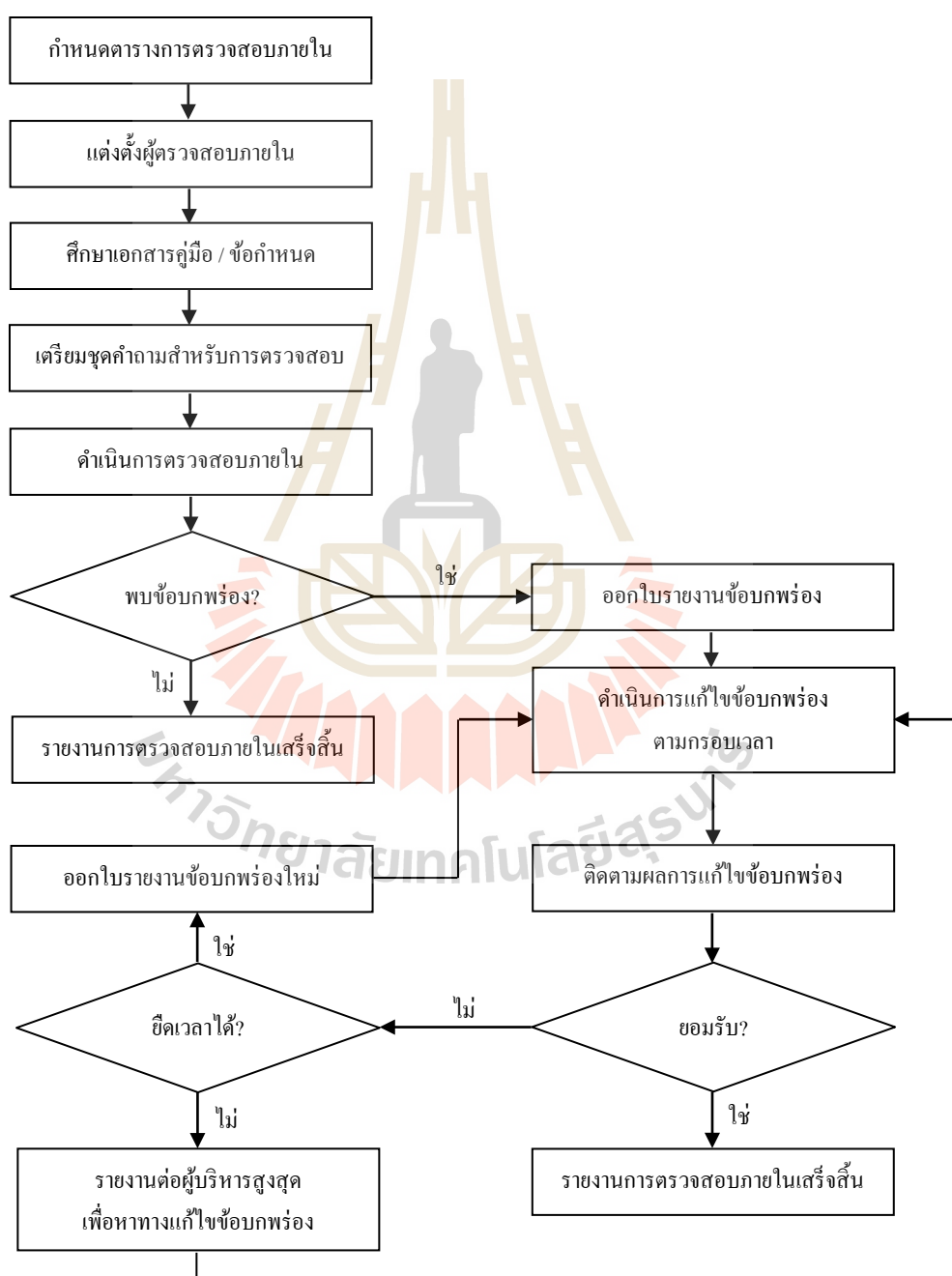
ประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดเล็ก ฝ่ายงานต่าง ๆ จึงสามารถแลกเปลี่ยนผลตอบกลับจากการรับบริการงานของฝ่ายงานอื่นได้ทางการประชุม หรือจากการพูดคุยโดยตรง

6) การพัฒนาด้านการตรวจสอบภายใน จากการศึกษาหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพ พบว่า การตรวจสอบภายใน (Internal audit) คือหัวใจของการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผังการทำงานของตรวจสอบภายในของสายการบินเข้าหาลำทั้งสามแห่งมีรูปแบบสอดคล้องกัน แต่อาจมีความแตกต่างในรายละเอียด ทั้งนี้สามารถสรุปให้เห็นภาพรวมดังภาพที่ 4.3 ซึ่งอธิบายได้ว่า ผังการทำงานของตรวจสอบภายใน เริ่มต้นที่การกำหนดตารางการตรวจสอบภายใน ฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กร ต่อมาคือการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน หลังจากนั้นผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่ตรวจสอบภายในจะศึกษาเอกสารคู่มือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ข้อกำหนด และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทำชุดคำถามสำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบภายใน หลังจากนั้นจึงดำเนินการตรวจสอบภายในตามตารางงานที่วางแผนไว้ หากไม่พบข้อบกพร่องก็ทำรายงานเสร็จสิ้นการตรวจสอบ แต่ถ้าพบข้อบกพร่อง ต้องออกไปรายงานข้อบกพร่อง เพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามกรอบเวลาที่กำหนดในขั้นตอนต่อไป หลังจากนั้นผู้ตรวจสอบภายในจะกลับมาตรวจติดตามผลการแก้ไข หากการแก้ไขสำเร็จเป็นที่ยอมรับได้ ผู้ตรวจสอบภายในก็ทำรายงานเสร็จสิ้นการตรวจสอบ หากการแก้ไขไม่เป็นที่ยอมรับ ต้องพิจารณาว่าสามารถยืดเวลาการแก้ไขได้หรือไม่ ถ้าสามารถยืดเวลาได้ ผู้ตรวจสอบภายในก็ออกไปรายงานข้อบกพร่องอีกฉบับเพื่อกำหนดกรอบเวลาใหม่ และเข้าสู่กระบวนการแก้ไขข้อบกพร่องอีกครั้ง แต่ถ้าไม่สามารถยืดเวลาการแก้ไขได้ ต้องรายงานผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กรให้พิจารณาความสนับสุนนด้านอื่น ๆ เพื่อให้การแก้ไขสำเร็จลุล่วง

จากผังงานการตรวจสอบภายในที่ปรากฏ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผังงานการตรวจสอบภายในตามหลักการของระบบการบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสมกับสายการบินเข้าหาลำในประเทศไทย ไว้ทั้งหมด 2 ประเด็น คือ

- ประเด็นเรื่อง การวางแผนการตรวจสอบภายใน ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นเหมือนกันว่า ผังงานการตรวจสอบภายในที่เป็นอยู่สามารถปฏิบัติตามได้จริงและเหมาะสมสำหรับสายการบินเข้าหาลำในประเทศไทยแล้ว นั่นคือ หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพรับผิดชอบการวางแผนงาน และกำหนดตารางการตรวจสอบภายใน องค์กรประจำปี รวมถึงการกำหนดตัวทีมงานผู้ตรวจสอบภายในฝ่ายงานแต่ละฝ่าย โดยแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้าทีมหนึ่งคน และสมาชิกในกลุ่มต้องไม่ทำงานอยู่ในส่วนงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปตรวจสอบ ต่อมาทีมงานผู้ตรวจสอบภายในช่วยกันศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติจากเอกสารคู่มือของ

องค์กร ข้อกำหนดของลูกค้า และข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์และนำไปสร้างชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบ (Audit checklist) หลังจากนั้นจึงดำเนินการตรวจสอบภายในตามตารางงาน หากพบข้อบกพร่องให้ออกใบรายงานข้อบกพร่อง (Non-Compliance Report; NCR) หากไม่พบข้อบกพร่องใด ๆ ให้เก็บบันทึกผลการตรวจสอบภายในไว้เป็นหลักฐาน และถือว่าการตรวจสอบภายในของฝ่ายงานนั้นเสร็จสิ้น



ภาพที่ 4.3 ภาพรวมของผังงานการตรวจสอบภายในของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม กล่าวเสริมว่า การจัดตารางการตรวจสอบ ควรหลีกเลี่ยงช่วงฤดูท่องเที่ยว ซึ่งพนักงานทุกฝ่ายงานจะมีงานล้นมือ การจัดตารางงานสำหรับ สายการบินเช่าเหมาลำอาจจะทำได้ยาก เนื่องจากไม่ได้ปฏิบัติการบินแบบประจำมีกำหนด การว่าจ้างเช่าเหมาลำอาจจะเพิ่มขึ้นมาโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ฉะนั้นกำหนดการตรวจสอบ ต้องจัดให้สามารถยืดหยุ่นได้ และเมื่อเวลาในกรณีต้องเลื่อนการตรวจสอบด้วย

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม เพิ่มเติมอีกว่า การวางแผนงานและ กำหนดตารางการตรวจสอบภายในควรจะทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงานคุณภาพ (Quality management) ฝ่ายงานนิรภัยการบิน (Safety management) และฝ่ายงานรักษาความปลอดภัย (Security management) ซึ่งบางครั้งสามารถดำเนินการตรวจสอบของทั้งสามฝ่ายพร้อมกันทีเดียวได้ ส่งผลให้ ไม่มีการตรวจสอบมากมายรุงรัง ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองเวลาการดำเนินงานหลัก แรงงาน และค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็น

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 เห็นตรงกันว่า การตรวจสอบภายในขององค์กร สายการบินควรกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นคนกลาง ทำหน้าที่ตรวจสอบทุกฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีมาตรฐานเดียวกัน ในขณะที่มีผู้ให้ สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เห็นแย้งว่า สายการบินควรคัดเลือกและฝึกอบรมบุคคล ในแต่ละฝ่ายงานขึ้นมาทำหน้าที่เสริมเป็นผู้ตรวจสอบภายใน แล้วกำหนดให้มีการตรวจสอบภายใน แบบข้ามฝ่ายงาน (Cross-departmental audit) เช่น ผู้ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นนักบินไปตรวจสอบ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ผู้ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นช่างซ่อมบำรุงรับหน้าที่ตรวจสอบฝ่ายบริการ ภาคพื้น เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีมุมมองการตรวจสอบที่หลากหลาย

วินิตา หงส์วรพิพัฒน์ กล่าวว่า จากประสบการณ์กับสายการบิน เค้าเหมาลำอีกแห่งที่เคยร่วมงานมา ซึ่งใช้การตรวจสอบภายในแบบข้ามฝ่ายงาน ผลที่เกิดขึ้น คือ มีความเกรงใจหรือความเห็นอกเห็นใจกันระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้ถูกตรวจสอบ ถึงขั้นลักลอบ ตกลงกันเพื่อระงับการออกไปรายงานข้อบกพร่อง เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็ก ความสนิทสนมของ พนักงานทำให้การตรวจสอบไม่โปร่งใสได้ จึงสนับสนุนการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เป็นคนกลางทำหน้าที่ตรวจสอบทุกฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความเข้มงวดในการตรวจสอบ

สุขสันต์ จงเสถียรธรรม เห็นแย้งว่า สายการบินควรใช้วิธี การตรวจสอบภายในแบบข้ามฝ่าย เนื่องจากแต่ละฝ่ายเป็นลูกค้ำภายในของกันและกัน ถ้าฝ่ายนักบิน ไปตรวจสอบฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน อาจจะสามารถระบุข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานจริง ได้ด้วย และสามารถช่วยเสนอแนะหนทางแก้ไขข้อบกพร่องจากมุมมองของลูกค้ำภายในได้อีกด้วย

จิระสุดา สันโคษ เห็นว่า เนื่องจากสายการบินเช่าเหมาลำ ในประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงสามารถใช้คนกลางรับหน้าที่ตรวจสอบทุกฝ่ายงานได้

ซึ่งจะทำให้ควบคุมมาตรฐานการตรวจสอบได้ง่ายกว่า หากแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีหน้าที่อื่นอยู่แล้วมาทำหน้าที่ผู้ตรวจสอบหลัก บุคคลนั้นอาจจะไม่สามารถทุ่มเทเวลาในการศึกษาเอกสาร ข้อกำหนด ข้อบังคับต่าง ๆ และในการสร้างชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบ หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพควรเป็นหัวหน้าทีมในการตรวจสอบภายใน แต่สามารถแต่งตั้งทีมงานซึ่งเป็นพนักงานจากฝ่ายงานต่าง ๆ เข้ามาเสริมได้ เพื่อให้ได้ความรู้เฉพาะจากฝ่ายงานต่าง ๆ ในการเตรียมงานตรวจสอบ และยังเป็น การเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในงานตรวจสอบให้กับพนักงานเหล่านั้นด้วย

ลอทิพย์ สงวนปานนท์ กล่าวเสริมว่า เนื่องจากมีตำแหน่ง หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยานตามข้อบังคับของ กพท. จึงสามารถ รับหน้าที่หัวหน้าทีมสำหรับการตรวจสอบฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานได้ ทั้งนี้อาจจะดำเนินการตรวจสอบร่วมกับหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกับการตรวจสอบฝ่ายงานอื่น

รุ่งอรุณ ราชยานนท์ แนะนำเพิ่มเติมว่า การตรวจสอบภายใน คือ การทบทวนว่าฝ่ายงานต่าง ๆ ปฏิบัติกิจกรรมทั้งหมดโดยเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติที่องค์กร ตัวเองกำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบภายใน คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เขียนไว้ในเอกสารคู่มือขององค์กร แล้วจึงสร้างชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบตามเกณฑ์นั้น แต่เคยพบว่า มีบางสายการบินเข้าใจเรื่องนี้ผิด และนำเอาชุดคำถามจาก IATA Operational Safety Audit (IOSA) บ้าง หรือจากหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ บ้าง นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบภายใน ทั้ง ๆ ที่สายการบินนั้นไม่ได้ต้องการขอเข้าเป็นสมาชิกของ IATA หรือของหน่วยงานอื่นนั้น ๆ ส่งผลให้ ผลการตรวจสอบผิดเพี้ยนไป ยกตัวอย่างเช่น ใน IOSA กำหนดว่า สายการบินต้องจัดการฝึกอบรม เรื่องข้อบังคับการขนส่งสินค้าอันตรายทุก 2 ปี แต่สายการบินกำหนดว่า การฝึกอบรมเรื่องข้อบังคับ การขนส่งสินค้าอันตรายต้องจัดขึ้นทุก 1 ปี จากการตรวจสอบอาจพบว่าสายการบินจัดการฝึกอบรม เรื่องดังกล่าวทุก 2 ปี ซึ่งไม่สอดคล้องต่อระเบียบวิธีปฏิบัติของตนเอง แต่กลับไปใช้เกณฑ์ของ IOSA มาใช้ตรวจสอบภายใน ข้อบกพร่องนี้ก็จะไม่ถูกค้นพบ

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ลงความเห็น ว่า การตรวจสอบภายในของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยควรจัดขึ้นทุก 1 ปี

สุขสันต์ จงเสถียรธรรม เห็นว่า การตรวจสอบภายในของ แต่ละฝ่ายงานควรจัดทำปีละครั้ง จากที่ผ่านมาสายการบินมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักภายในหนึ่งปี หากจัดการตรวจสอบถี่เกินไป จะทำให้เสียเวลาและแรงงานจากการดำเนินกิจกรรมหลักของแต่ละฝ่าย

ทศพร พงศ์วิเชียร เห็นสอดคล้องกันว่า การตรวจสอบภายในของ แต่ละฝ่ายงานปีละครั้งนั้นเพียงพอแล้ว ยกเว้นกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การแก้ไข ข้อบังคับใหม่ของ กพท. เรื่องการขอ/ต่ออายุใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator

Certificate Requirements; AOCR) หรือในกรณีที่ฝ่ายงานนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความเสียหาย เช่น มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ก็สามารถเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบภายในของฝ่ายงานนั้น

ในขณะที่มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 เห็นต่างว่า การตรวจสอบภายในของสายการบินเข้าหากล้าในประเทศไทยควรจัดขึ้นทุก 6 เดือน

รุ่งอรุณ รายนานนท์ กล่าวว่า การตรวจสอบภายในของแต่ละฝ่ายงานควรจัดทำทุก 6 เดือน เนื่องจากสามารถพบข้อบกพร่องได้ทันเวลา ดีกว่าการปล่อยให้ข้อบกพร่องนั้นคงอยู่กับฝ่ายงานนานเป็นปี หรือรอให้หน่วยงานภายนอก เช่น กพท. มาตรวจพบ

- ประเด็นเรื่อง ขั้นตอนการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบภายใน มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 เห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อตรวจพบข้อบกพร่อง หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องออกใบรายงานข้อบกพร่อง (NCR) เพื่อแจ้งให้หัวหน้าฝ่ายงานนั้น ๆ ทราบ และส่งรายงานนี้ต่อหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพด้วย หัวหน้าฝ่ายงานต้องวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้า (Root cause) ของข้อบกพร่องนั้น และกำหนดแผนงานการแก้ไขให้ลงลึกไปถึงสาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่องนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องนั้นเกิดขึ้นอีก รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการแก้ไขตามแผนงานทั้งหมดด้วย

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 กล่าวถึงการแบ่งระดับข้อบกพร่องตามความรุนแรงออกเป็น 3 ระดับ

จิระสุดา สันโศษ ชี้แจงเพิ่มเติมว่า สายการบินควรแบ่งระดับความรุนแรงของข้อบกพร่องออกเป็น 3 ระดับ โดยกำหนดให้ระดับที่ 1 คือ ข้อบกพร่องที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย หรืออาจส่งผลให้เกิดอันตรายอย่างมากต่อการปฏิบัติการบิน หรือมีนัยยะสำคัญต่อระดับความปลอดภัยหรือมาตรฐานด้านการบิน ระดับที่ 2 คือ ข้อบกพร่องที่อาจส่งผลให้มาตรฐานด้านการบินลดลง แต่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อความปลอดภัยหรือก่อให้เกิดอันตรายอย่างมากต่อการปฏิบัติการบิน ระดับที่ 3 คือ ข้อบกพร่องเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลให้มาตรฐานและความปลอดภัยด้านการบินลดลง ซึ่งในแต่ละระดับต้องกำหนดกรอบเวลาในการแก้ไขต่างกัน ตัวอย่างเช่น ระดับที่ 1 ต้องแก้ไขภายใน 24 ชั่วโมง ระดับที่ 2 ต้องแก้ไขภายใน 2 สัปดาห์ และระดับที่ 3 ต้องแก้ไขภายใน 30 วัน

มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 นั่นคือ ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม เสนอว่า รายงานข้อบกพร่องจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก (Third-part audit) เช่น รายงานข้อบกพร่องของ กพท. และรายงานข้อร้องเรียนที่มีนัยยะสำคัญต่อการดำเนินงานจากลูกค้า ควรส่งให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อออกเป็นใบรายงานข้อบกพร่องขององค์กร และเข้าสู่กระบวนการแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า หลังจากหัวหน้าฝ่ายงานวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง และกำหนดแผนงานการแก้ไขแล้ว ต้องส่งแจ้งต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในก่อนการดำเนินการแก้ไข เพื่อให้หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในทบทวนว่าการวิเคราะห์สาเหตุและแผนงานการแก้ไขเหมาะสมหรือไม่ หากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในไม่เห็นชอบด้วย ต้องให้คำปรึกษาต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายงานบางคนอาจไม่ทราบเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า และไม่ชำนาญการวางแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม ยกตัวอย่างกรณีตรวจพบ ชุดปฐมพยาบาลบนเครื่องบินหมดอายุ การแก้ไขไม่ใช่แค่ให้ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานนำชุดปฐมพยาบาลชุดใหม่ไปแทนที่เท่านั้น หากทำแค่นี้ ความบกพร่องนี้ก็อาจเกิดขึ้นอีกได้ เมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าจะพบว่า สายการบินกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนอากาศยานตรวจอุปกรณ์ฉุกเฉินก่อนเครื่องบินออกเดินทาง (Pre-flight check) โดยตรวจชุดปฐมพยาบาลแค่ให้แน่ใจว่ามีอยู่บนเครื่องบินหรือไม่ แต่ไม่ได้กำหนดให้ตรวจวันหมดอายุด้วย และฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน ไม่ได้กำหนดรอบเวลาการตรวจวันหมดอายุของอุปกรณ์ฉุกเฉินบนเครื่องบิน ดังนั้นแผนการแก้ไขข้อบกพร่อง คือ แก้ไขคู่มือของพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน โดยเพิ่มขึ้นตอนการตรวจวันหมดอายุของชุดปฐมพยาบาลก่อนการออกเดินทางทุกครั้ง เพิ่มระเบียบวิธีปฏิบัติใหม่ในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และในการฝึกอบรมทบทวนประจำปีครั้งต่อไป แก้ไขคู่มือของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยกำหนดรอบเวลาการตรวจวันหมดอายุของอุปกรณ์ฉุกเฉินบนเครื่องบิน เป็นต้น ฉะนั้นในการแก้ไขข้อบกพร่องเพียงหนึ่งข้อ อาจจะต้องดำเนินการหลายกิจกรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 เห็นตรงกันว่า หลังจากดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องแล้ว หรือเมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องกลับมาติดตามผลการแก้ไข หากการแก้ไขไม่สำเร็จตามแผนงาน ต้องรายงานต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด เพื่อกระตุ้นเตือนหรือพิจารณาการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ต่อฝ่ายงานนั้น และหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องออกไปรายงานความบกพร่องนั้นซ้ำอีกครั้ง เพื่อวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า วางแผนการแก้ไข และกำหนดรอบเวลาการแก้ไขใหม่อีกครั้ง หากการแก้ไขข้อบกพร่องสำเร็จตามแผนงาน โดยสมบูรณ์ หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบมีหน้าที่แจ้งผลการตรวจสอบเสร็จสิ้นต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น แล้วแจ้งต่อหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพด้วย รวมทั้งเก็บบันทึกผลการตรวจสอบไว้เป็นหลักฐาน และถือว่าการตรวจสอบภายในของฝ่ายงานนั้นเสร็จสิ้น

4.3 ผลวิเคราะห์การตรวจประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยออกแบบขึ้นจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของงานวิจัยนี้ มีจำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ว่าผู้เชี่ยวชาญต้องมีประสบการณ์ในการดำเนินงานหรือตรวจสอบระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย มากกว่า 7 ปี

หลังจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย อันประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ ฝั่งงานการควบคุมเอกสาร ฝั่งงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ฝั่งงานการบริหารทรัพยากร ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการ และฝั่งงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นโดยพิจารณาด้าน 1) ความเหมาะสม 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเป็นประโยชน์ และ 4) ความถูกต้องครอบคลุม ได้ผลการตรวจประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

หัวข้อ	ผลการตรวจประเมิน				ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความถูกต้องครอบคลุม	
1) โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเปิดทางเลือกเรื่องหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัยการบิน ซึ่งจะแต่งตั้งบุคคลเดียวควบคุมทั้งสองระบบ หรือแยกดูแลระบบละคนก็ได้ โดยพิจารณาจากขนาดขององค์กร เนื่องจากบางสายการบินมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส การใช้บุคคลเดียวดูแลทั้งสองระบบจะทำให้ภาระงานหนักมาก และการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อบังคับครบทั้งตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายคุณภาพ และหัวหน้าฝ่ายนิรภัยการบินนั้นทำได้ยาก เพียงแต่ต้องดำเนินระบบทั้งสองให้ประสานกัน - ควรตรวจสอบของตำแหน่งพนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าเป็นการแต่งตั้งบุคคลซึ่งทำงานตำแหน่งอื่นในฝ่ายอยู่แล้ว แต่ได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งพนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่ายควบด้วย และสายการรายงานในหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งปกติในฝ่ายให้โยกขึ้นไปหัวหน้าฝ่ายนั้น ส่วนสายการรายงานในหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการควบคุมเอกสารให้รายงานต่อหัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารกลาง - ควรเลื่อนระดับตำแหน่งพนักงานควบคุมเอกสารกลาง ให้เป็นมีตำแหน่งระดับหัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารกลาง เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ในสายการรายงานและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อ	ผลการตรวจประเมิน				ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความถูกต้องครอบคลุม	
2) ฝั่งงาน การควบคุม เอกสาร	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	<p>- ควรเพิ่มข้อความแนะนำในตารางคำอธิบาย ให้ควบคุมเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic documentation) ด้วย ไม่ว่าจะใช้ช่องทาง URL-based หรือ Software-based หรือ Files on servers ซึ่งทำให้สามารถควบคุมได้สะดวกกว่าเอกสารในรูปของ Hard copy เนื่องจากสายการบินต้องใช้เอกสารจำนวนมากในการปฏิบัติการบินแต่ละครั้งและในแต่ละสถานี จากประสบการณ์การตรวจสอบภายในสายการบินต่างๆ พบข้อบกพร่องเรื่องเอกสารประจำสถานีไม่ครบอยู่เป็นประจำ ยกเว้นเอกสารต้นฉบับที่ต้องได้รับการประทับตราจาก กพท. และเอกสารบางฉบับที่มีข้อบังคับไว้ให้อยู่ในรูปของ Hard copy เช่น คู่มือปฏิบัติงานประจำเครื่องบินแต่ละลำ ทั้งนี้สายการบินอาจต้องลงทุนจัดหาโปรแกรมในการควบคุมเอกสาร แต่จะลดค่าใช้จ่ายได้มากในระยะยาว</p> <p>- แนะนำให้ใช้คำว่า “ต้อง” แทนคำว่า “ควร” เนื่องจากการควบคุมเอกสารเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ ฉะนั้นสายการบินจำเป็นต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เข้าเกณฑ์ของระบบ หากไม่ควบคุมเอกสารก็แสดงว่าระบบการบริหารงานคุณภาพไม่สมบูรณ์</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อ	ผลการตรวจประเมิน				ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความถูกต้องครอบคลุม	
3) ฝั่งงาน การกำหนด นโยบาย คุณภาพและ วัตถุประสงค์ คุณภาพ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรระบุให้ชัดในกล่องการตัดสินใจว่า ใครเป็นผู้อนุมัติตรงขั้นตอนการอนุมัติโดยผู้บริหารสูงสุดและหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ หลังจากหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพของแต่ละฝ่าย - ควรเพิ่มข้อความในตารางคำอธิบายเพื่อเน้นให้ชัดว่า จุดประสงค์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ การตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องทางธุรกิจ เนื่องจากแตกต่างจากจุดประสงค์ของระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน ซึ่งเป็นเรื่องความปลอดภัย ฉะนั้นจึงต้องมีทั้งนโยบาย/วัตถุประสงค์คุณภาพ และนโยบาย/วัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย ซึ่งจะกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น การตรงต่อเวลา เป็นเรื่องของภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นด้านธุรกิจ ไม่ใช่ด้านความปลอดภัย แต่บางเรื่อง เช่น อุบัติเหตุ เกี่ยวข้องทั้งด้านธุรกิจและความปลอดภัย ทั้งนี้สามารถควรรวมนโยบาย/วัตถุประสงค์คุณภาพ และนโยบาย/วัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยเข้าด้วยกันได้ แต่ต้องตอบสนองได้ทั้งสองจุดประสงค์

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อ	ผลการตรวจประเมิน				ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความถูกต้องครอบคลุม	
3) ฝั่งงาน การกำหนด นโยบาย คุณภาพและ วัตถุประสงค์ คุณภาพ	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรระบุให้ชัดเจนในกล่องการตัดสินใจว่า ใครเป็นผู้อนุมัติตรงขั้นตอนการอนุมัติโดยผู้บริหารสูงสุดและหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ หลังจากหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพของแต่ละฝ่าย - ควรเพิ่มข้อความในตารางคำอธิบายเพื่อเน้นให้ชัดว่า จุดประสงค์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ คือ การตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องทางธุรกิจ เนื่องจากแตกต่างจากจุดประสงค์ของระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน ซึ่งเป็นเรื่องความปลอดภัย ฉะนั้นจึงต้องมีทั้งนโยบาย/วัตถุประสงค์คุณภาพ และนโยบาย/วัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย ซึ่งจะกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น การตรงต่อเวลา เป็นเรื่องของภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นด้านธุรกิจ ไม่ใช่ด้านความปลอดภัย แต่บางเรื่อง เช่น อุบัติเหตุ เกี่ยวข้องทั้งด้านธุรกิจและความปลอดภัย ทั้งนี้สามารถควรรวมนโยบาย/วัตถุประสงค์คุณภาพ และนโยบาย/วัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยเข้าด้วยกันได้ แต่ต้องตอบสนองได้ทั้งสองจุดประสงค์
4) ฝั่งงาน การบริหาร ทรัพยากร	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	เห็น ชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ฝั่งงานครบถ้วนดี เนื่องจากหมายรวมถึงทรัพยากรทุกประเภท เช่น บุคลากร สิ่งของ/อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน ผู้ส่งมอบ/ผู้รับช่วง วิทยาการความรู้/ข้อมูล/เทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้อาจจะเพิ่มข้อความว่าต้องการหมายถึงทรัพยากรทั้งหมด และยกตัวอย่างประเภทของทรัพยากรให้เข้าใจได้กระจ่างขึ้นในตารางคำอธิบาย

ตารางที่ 4.12 ผลการตรวจประเมินของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อ	ผลการตรวจประเมิน				ข้อเสนอแนะ
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์	ความถูกต้องครอบคลุม	
5) ฝั่งงาน การได้มาซึ่ง บริการ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรทำแผน โยงหลังจากขั้นตอนที่หน่วยพัฒนาธุรกิจนำผลตอบรับ คำติชม ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากทั้งลูกค้า และจากผู้โดยสาร กลับไปที่ขั้นตอนการสรุปข้อกำหนดกับลูกค้า เพื่อให้ครบวงจร ตามหลักการการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - เห็นด้วยอย่างยิ่งกับความคิดเรื่องการตั้งหน่วยพัฒนาธุรกิจ (Business development unit) เพื่อเป็นตัวแทนของสายการบิน ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้า กับฝ่ายงานต่าง ๆ ของสายการบิน
6) ฝั่งงาน การตรวจสอบ ภายใน	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	เห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากการตรวจสอบภายในมี 2 ประเภท คือ (1) การตรวจสอบว่าสายการบินวางระเบียบปฏิบัติครบถ้วน ตามข้อบังคับของหน่วยงานที่กำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทยหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือไม่ หรือที่เรียกว่า Compliance audit และ (2) การตรวจสอบว่าสายการบินดำเนินทุกกิจกรรมตามระเบียบปฏิบัติที่สายการบินกำหนดไว้เองหรือไม่ หรือที่เรียกว่า Conformity audit อาจจะเขียนเพิ่มเติมในตารางคำอธิบายว่า ทีมงานผู้ตรวจสอบดำเนินการตรวจสอบทั้งแบบ Compliance audit และแบบ Conformity audit

ตารางที่ 4.12 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนเห็นชอบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม ของแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ และศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 2) ศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย และ 3) พัฒนาระบบการบริหารงานสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษามาตรฐานและข้อบังคับด้านการบินพลเรือน และหลักการของการบริหารงานคุณภาพจากเอกสารต่าง ๆ ร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยที่มีทั้งหมด 3 สายการบิน ได้แก่ สายการบินเอเชียแอตแลนติกแอร์ไลน์ส (Asia Atlantic Airlines) สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส (New Gen Airways) และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ (R Airlines) ผู้ให้การสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าวเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยคัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและแบบลูกโซ่ ขึ้นตอนสุดท้ายเป็นการตรวจประเมินแบบร่างระบบการบริหารงานคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่ง โครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1.1 การศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ และข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ผลสรุปการวิเคราะห์เนื้อหาและเปรียบเทียบมาตรฐาน/ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) สำนักงานการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย แสดงในตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ผลสรุปมาตรฐาน/ข้อพึงปฏิบัติ และข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ ของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือน ของไทยและของสากล

หัวข้อ	ICAO	FAA	EASA	ประเทศไทย
1) การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน	กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบการควบคุมคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบงานคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพ
2) การบริหารงานด้านคุณภาพสำหรับหน่วยงานปฏิบัติการบิน (Flight operations)	ไม่ได้กล่าวถึง	ไม่ได้กล่าวถึง	กำหนดให้มีระบบงานคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบงานคุณภาพ
3) คู่มือการบริหารงานด้านคุณภาพซึ่งจำเป็นต่อการขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ	กำหนดให้มีคู่มือระบบการประกันคุณภาพ กิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน	กำหนดให้มีคู่มือระบบการควบคุมคุณภาพ กิจกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน	กำหนดให้มีคู่มือระบบงานคุณภาพ	กำหนดให้มีคู่มือระบบการประกันคุณภาพ
4) หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ	ไม่ได้กล่าวถึง	ไม่ได้กล่าวถึง	กำหนดให้มีการแต่งตั้ง	กำหนดให้มีการแต่งตั้ง
5) การรวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพ (QMS) กับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS)	แนะนำให้รวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพ	ไม่ได้กล่าวถึง	แนะนำให้รวบรวมระบบงานคุณภาพ	แนะนำให้รวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพ

หัวข้อ	ICAO	FAA	EASA	ประเทศไทย
ระดับของการบริหารด้านคุณภาพสำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ	กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพ และแนะนำให้ระบบการบริหารงานคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเทียบเท่าระบบการประกันคุณภาพ (ASQ.org, www, 2017)	กำหนดให้มีระบบงานคุณภาพ	กำหนดให้มีระบบงานคุณภาพ และแนะนำให้ระบบการบริหารงานคุณภาพ

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่า ICAO และ FAA กำหนดให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ในขณะที่ EASA และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย/คณะกรรมการการบินพลเรือนของประเทศไทย กำหนดให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีระบบงานคุณภาพ ซึ่งให้ความหมายถึงระบบที่ใหญ่กว่า และมีกระบวนการประกันคุณภาพเป็นส่วนประกอบหนึ่งของระบบ

5.1.2 การศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ ของสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย ผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ สรุปผลได้ว่า มีผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำนวนทั้งหมด 12 คน ซึ่งเป็นพนักงานของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย 3 สาย ได้แก่สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส สายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ ในสัดส่วนที่เท่ากัน คือ สายการบินละ 4 คน ซึ่งผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ และมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย โดยสังกัดอยู่ในส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ ส่วนงานปฏิบัติการบิน ส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ส่วนงานปฏิบัติการในห้องโดยสาร หรือส่วนงานบริการภาคพื้น และส่วนบริหารงานคุณภาพ ในสัดส่วนที่เท่ากันเช่นกัน

2) ข้อมูลทั่วไปของสายการบินกลุ่มประชากร สรุปผลได้ว่า สายการบินกลุ่มประชากร มีจำนวน 3 สาย ได้แก่ สายการบินเอเชียแอทแลนติกแอร์ไลน์ส (Asia Atlantic Airlines) สายการบิน นิวเจนแอร์เวย์ส (New Gen Airways) และสายการบินอาร์แอร์ไลน์ (R Airlines) ซึ่งทั้งสามสายการบินจดทะเบียนไว้รับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศในประเทศไทย โดยถือใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศแบบประจำมีกำหนดระหว่างประเทศและแบบไม่ประจำ แต่ยังไม่เปิดทำการบินแบบประจำมีกำหนด ทำให้ไม่มีการจำหน่ายบัตรโดยสารสู่สาธารณะ (ณ เวลาการดำเนินงานวิจัย) สายการบินทั้งสามสายนี้ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเครือข่ายสายการบิน และไม่เคยได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพใด ๆ ทั้งสามสายการบินปฏิบัติการบินด้วยอากาศยานปีกตรึง คือ เครื่องบินรุ่น B767-300ER รุ่น B737-400/800 และรุ่น A319-100, A321-200 จำนวนเครื่องบินในฝูงบินที่ใช้อยู่ระหว่าง 2-9 ลำ มีจำนวนพนักงานระหว่าง 150-1,200 คน ซึ่งสายการบินนิวเจนแอร์เวย์ส มีจำนวนเครื่องบินและจำนวนพนักงานมากที่สุด ทั้งสามสายการบินมีฐานการบินหลักอยู่ในประเทศไทย และมีเส้นทางบินไปยังประเทศญี่ปุ่นและประเทศจีนเป็นส่วนใหญ่

3) ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ สรุปผลได้ว่า พนักงานสายการบินเช่าเหมาลำทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า สายการบินเช่าเหมาลำมีความต้องการ

ในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพ ไม่ว่าจะมีย่อบังคับให้สายการบินต้องดำเนินการระบบนี้หรือไม่ก็ตาม และต้องการระบบที่ไม่ซับซ้อน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย การวางระเบียบปฏิบัติต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้ เนื่องจากเล็งเห็นถึงประโยชน์ของระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งสามารถจำแนกตามประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปดังนี้

- ประโยชน์ต่อลูกค้า จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ได้รับบริการที่ตรงตามความคาดหวัง และช่วยเพิ่มทางเลือก
- ประโยชน์ต่อเจ้าของ / ผู้ถือหุ้น จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ช่วยให้เกิดรากฐานที่มั่นคงของการดำเนินธุรกิจ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงที่ต่อเนื่องเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน ช่วยวางพื้นฐานในการทำระบบการบริหารจัดการอื่น ๆ เช่น SMS, SeMs ช่วยลดข้อบกพร่องทำให้ประหยัดต้นทุน ช่วยลดอุบัติเหตุทำให้ลดค่าประกันภัย ช่วยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร ช่วยให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับเพื่อค้นหาจุดบกพร่อง และช่วยได้รับการช่วยเหลือด้านการลงทุนจาก BOI (Board of investment) หากสามารถขอใบรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ได้
- ประโยชน์ต่อพนักงานในองค์กร จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ช่วยลดความเสี่ยงการเกิดอุบัติเหตุ ช่วยลดความขัดแย้ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจ และช่วยให้ได้รับการที่ดีจากฝ่ายงานอื่น
- ประโยชน์ต่อผู้รับช่วง / คู่สัญญา จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ให้องค์กรให้ฐานะคู่ค้า และได้รับแบ่งปันองค์ความรู้
- ประโยชน์ต่อหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือจากองค์กรการบินพลเรือนระดับสากล ช่วยให้การตรวจสอบจากหน่วยงานภาครัฐสามารถกระทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และช่วยเพิ่มความร่วมมือจากสายการบินมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่า การลงทุนเพื่อจัดทำและดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพมีความคุ้มค่า ทั้งในแง่เงินทุน เวลา และแรงงาน โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องการลงทุนทั้งหมด 10 ข้อ โดยสรุปดังนี้

- 1) ควรเน้นลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร
- 2) ควรสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสายการบิน
- 3) ควรลงทุนเรื่องสวัสดิการของพนักงาน
- 4) ควรลงทุนด้านการตรวจสอบภายใน (Internal audit)
- 5) ควรลงทุนด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์

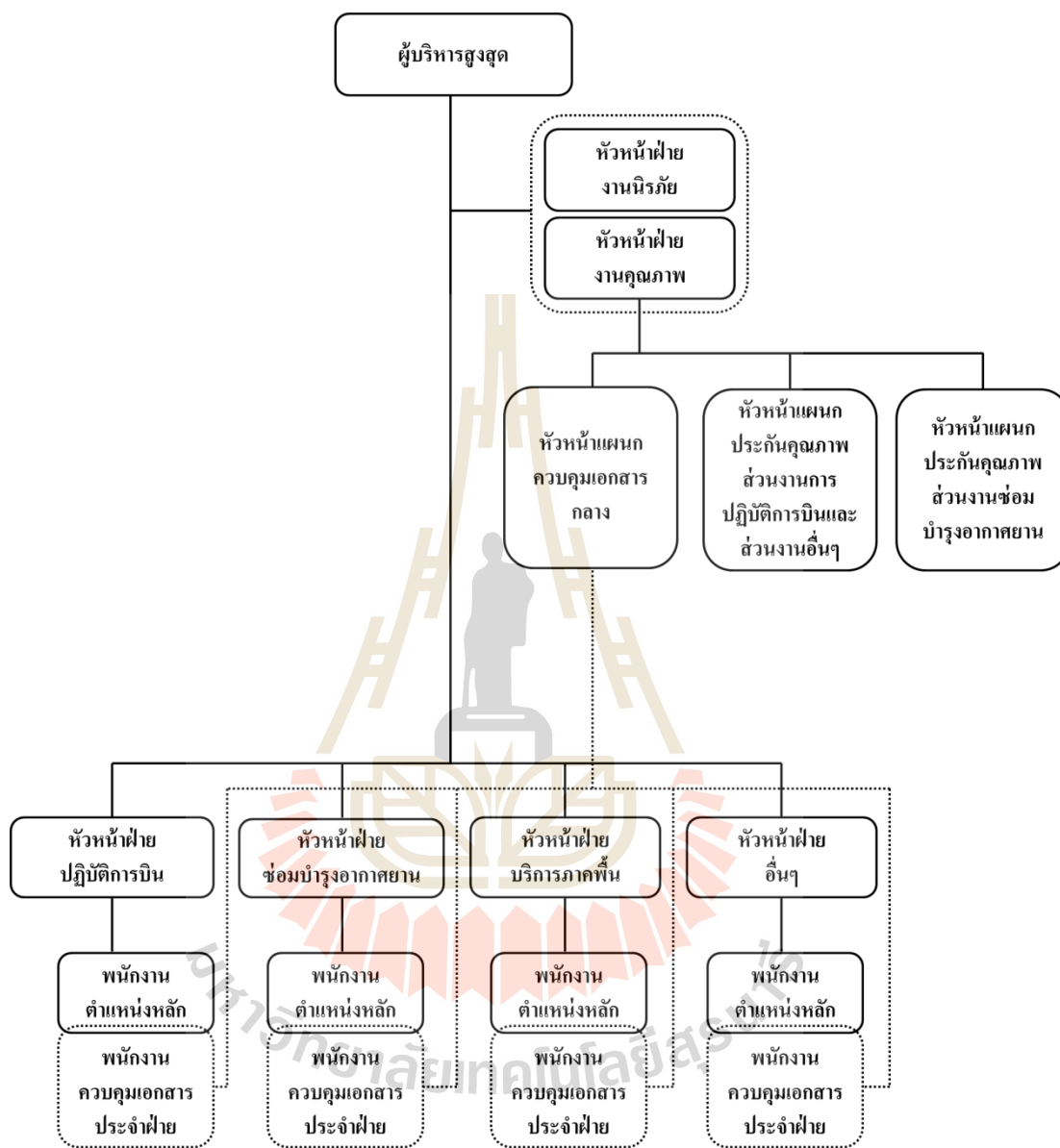
- 6) การลงทุนขึ้นอยู่กับจะบริหารจัดการงบประมาณ แรงงาน และเวลาให้เหมาะสม
- 7) การลงทุนจะคุ้มค่าในระยะยาว
- 8) บุคคลที่เข้ามาช่วยงานด้านการบริหารงานคุณภาพอาจจะดำรงตำแหน่งหลักอย่างอื่นได้
- 9) ควรกำหนดหน้าที่งานสนับสนุนระบบการบริหารงานคุณภาพให้พนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น
- 10) ผู้บริหารสูงสุด คือ กุญแจสำคัญในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ

5.1.3 การพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ ที่จดทะเบียนในประเทศไทย

- 1) การออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ ที่จดทะเบียนในประเทศไทย

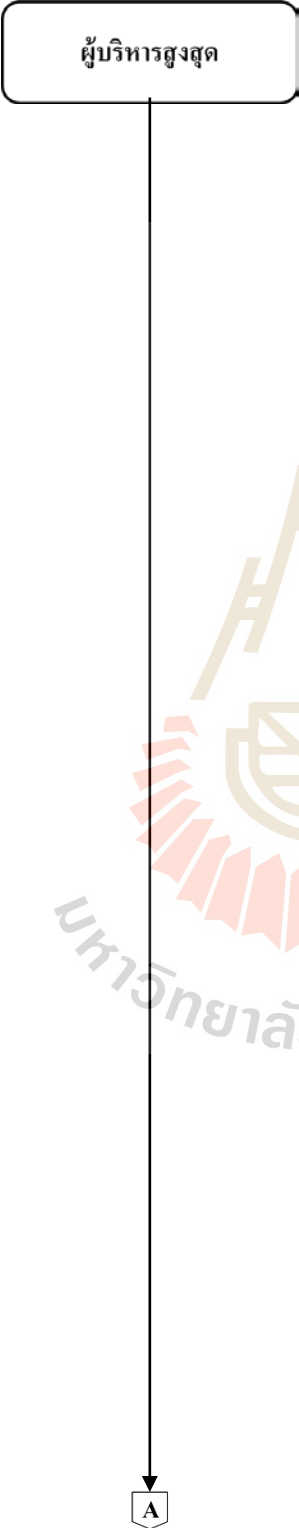
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถนำมาออกแบบโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพและผังงานในระบบการบริหารงานคุณภาพ สำหรับสายการบินเช่าเหมาลำที่จดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ 2) ผังงานการควบคุมเอกสาร 3) ผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ 4) ผังงานการบริหารทรัพยากร 5) ผังงานการได้มาซึ่งบริการ 6) ผังงานการตรวจสอบภายใน โดยสรุปผลได้ดังนี้

- โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ตารางที่ 5.2 คำอธิบายผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ

ผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	คำอธิบาย
 <p style="text-align: center;">ผู้บริหารสูงสุด</p> <p style="text-align: center;">A</p>	<p>สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต้องแต่งตั้งบุคคลในระดับบริหารระดับสูงให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร หรือ Accountable executive ซึ่งต้องทำให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาและการนำระบบการบริหารงานคุณภาพไปดำเนินการ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบอย่างต่อเนื่อง และต้องระบุชื่อบุคคลนั้นให้ชัดเจนในคู่มือการบริหารงานคุณภาพ เพื่อมอบหมายภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานโดยรวมของสายการบิน (ISO, 2008, clause 4.1, 5.1)</p> <p>ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดอยู่ในฐานะตัวแทนของสายการบิน มีอำนาจและความรับผิดชอบในการควบคุมให้สายการบินดำเนินงานตามเงื่อนไขและข้อกำหนดที่ระบุไว้ในใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate; AOC) รวมทั้งสอดคล้องต่อข้อบังคับทางกฎหมายและมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องด้วย</p> <p>ชื่อเรียกตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในแต่ละสายการบินอาจจะแตกต่างกันไปได้ เช่น CEO หรือ President หรือ Chairperson หรือ ประธานกรรมการบริหาร หรือ เจ้าของกิจการ</p>

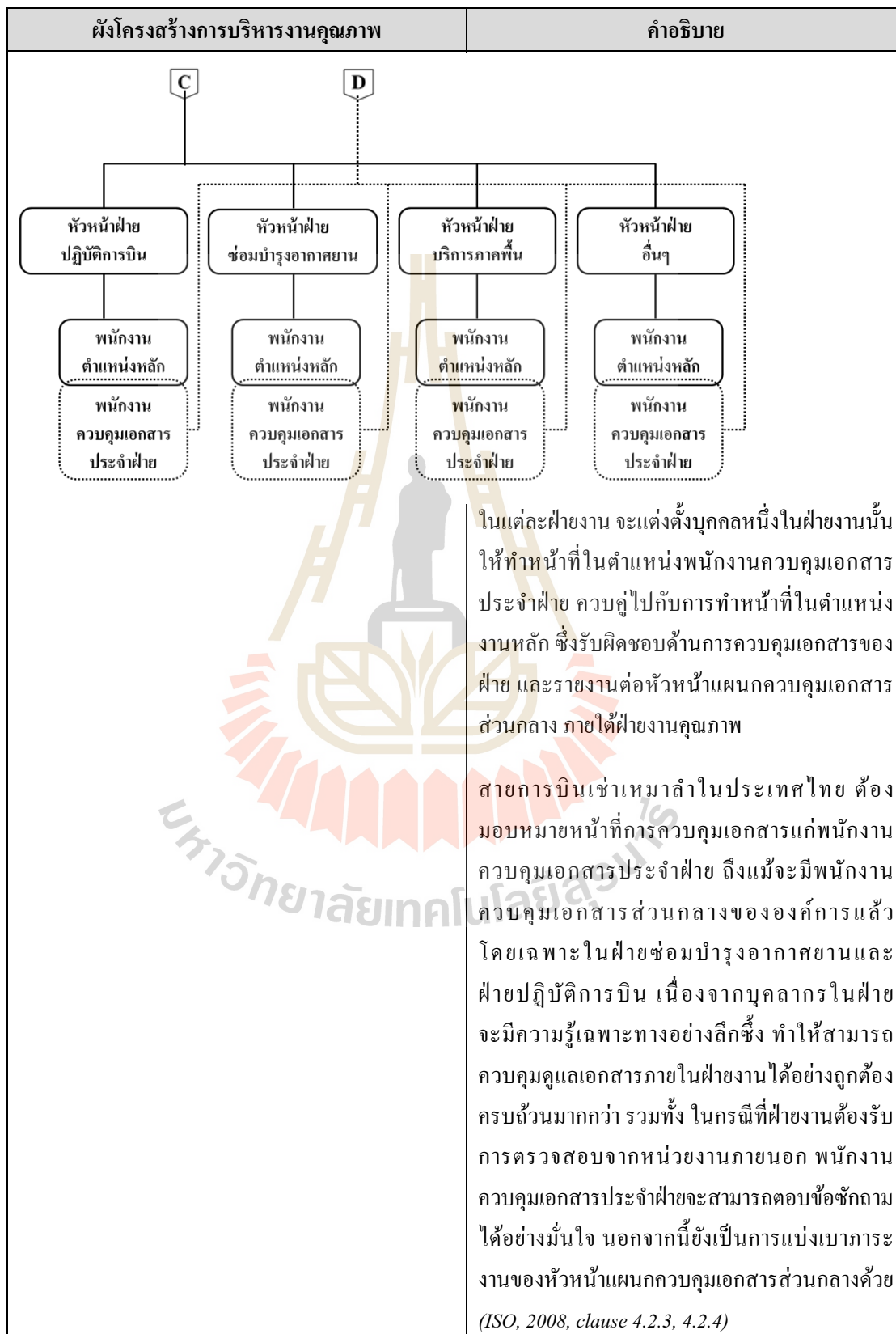
ตารางที่ 5.2 คำอธิบายผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ (ต่อ)

ผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	คำอธิบาย
<p>The diagram shows a vertical line starting from box A at the top. A horizontal line branches off to the right, connecting to a dashed-line box containing two rounded rectangular boxes: 'หัวหน้าฝ่ายงานนิรภัย' (top) and 'หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ' (bottom). From the bottom of this dashed box, a vertical line continues down to box B. From the bottom of the main vertical line from A, a vertical line continues down to box C.</p>	<p>ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดของสายการบินต้องแต่งตั้งบุคคลหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ ซึ่งรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด และมีความอิสระในการดำเนินงานตามระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยไม่ขึ้นอยู่กับ การควบคุมของหัวหน้าฝ่ายงานอื่นใด (ISO, 2008, clause 4.1, 5.5.1)</p> <p>นอกจากระบบการบริหารงานคุณภาพแล้ว ตามกฎข้อบังคับด้านการบินพลเรือน ยังกำหนดให้สายการบินต้องมีระบบการบริหารงานด้านนิรภัยการบินด้วย และระบุว่าสายการบินต้องแต่งตั้งบุคคลหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัยการบิน โดยรายงานตรงต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด และมีความอิสระในการดำเนินงานตามระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน โดยไม่ขึ้นอยู่กับ การควบคุมของหัวหน้าฝ่ายงานอื่นใด ซึ่งใช้แนวคิดเดียวกับการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ</p> <p>ระบบการบริหารงานคุณภาพสามารถควบรวมกับระบบการบริหารงานนิรภัยการบินได้ เนื่องจากทั้งสองระบบใช้กระบวนการและเครื่องมือที่สอดคล้องกัน เช่น กระบวนการตรวจสอบการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง การประเมินความเสี่ยง การวางมาตรการป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางแผนนโยบายและวัตถุประสงค์ การตัดสินใจจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ เป็นต้น และสามารถเลือกแต่งตั้งบุคคลคนเดียวควบตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัยการบิน หรือแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งทั้งสองแยกกันก็ได้ โดยให้พิจารณาจากขนาดและลักษณะเฉพาะขององค์กร (ISO, 2008, clause 0.4)</p>

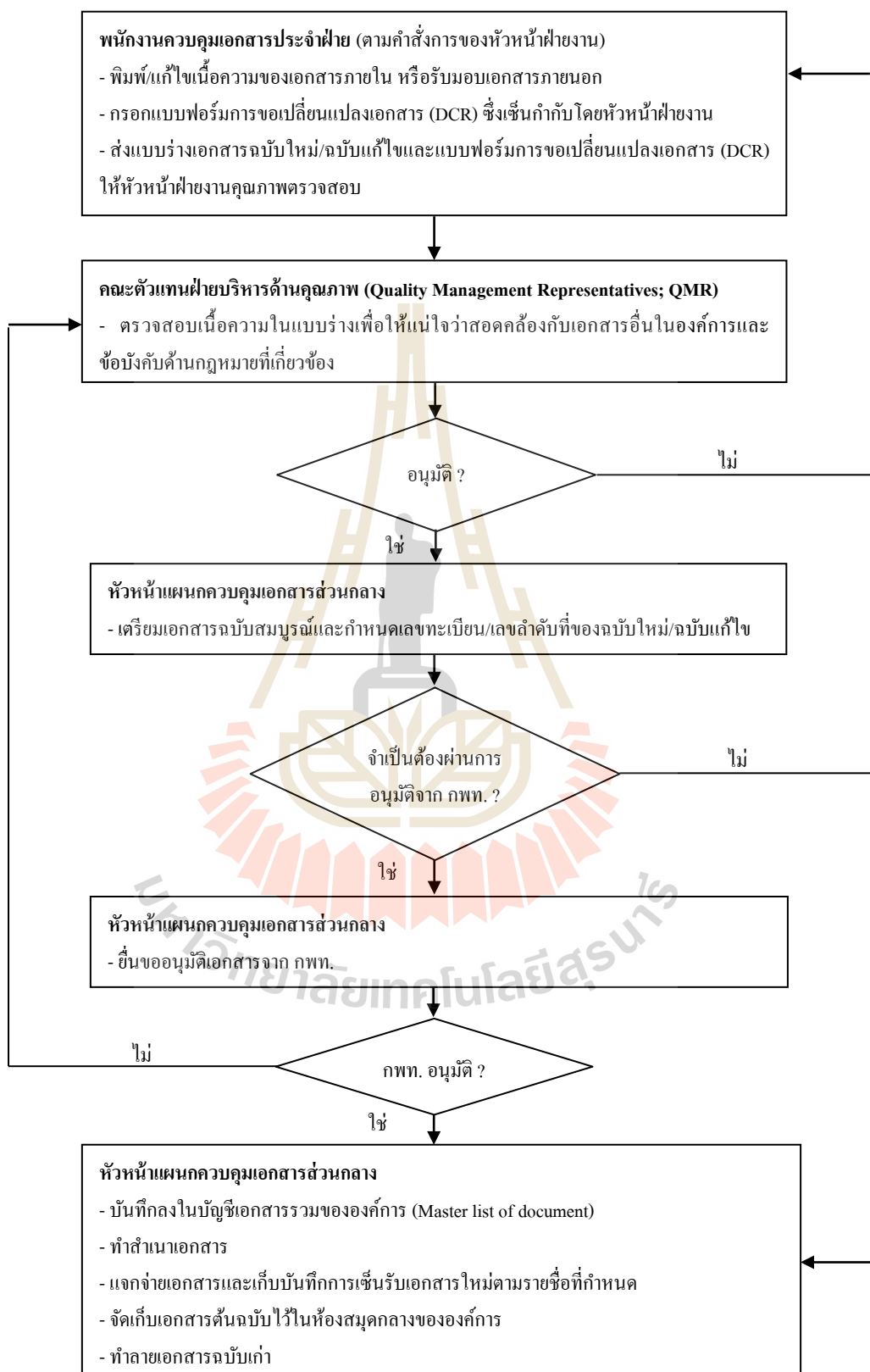
ตารางที่ 5.2 คำอธิบายผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ (ต่อ)

ผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	คำอธิบาย
<pre> graph TD B[B] --- C1[หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารกลาง] B --- C2[หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพส่วนงานการปฏิบัติการบินและส่วนงานอื่นๆ] B --- C3[หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน] C1 -.-> D[D] </pre>	<p>ภายในฝ่ายงานคุณภาพต้องประกอบด้วย แผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง แผนกประกันคุณภาพของส่วนงานการปฏิบัติการบินและของส่วนงานอื่น ๆ และที่สำคัญคือ แผนกประกันคุณภาพส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน (ISO, 2008, clause 5.5.1)</p> <p>แผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายงานคุณภาพ เนื่องจากการควบคุมเอกสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ</p> <p>แผนกประกันคุณภาพต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายงานคุณภาพเช่นกัน เนื่องจากการประกันคุณภาพหรือการตรวจสอบภายในเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ</p> <p>การแยกแผนกประกันคุณภาพออกเป็น 2 ส่วนงานหลัก คือ ส่วนงานการปฏิบัติการบิน (Flight operations) และส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical operations) เนื่องจากทั้งสองส่วนต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน และในแต่ละส่วนงานมีปริมาณภาระงานจำนวนมาก นอกจากนี้มีข้อบังคับของ กพท. ระบุเจาะจงเรื่องการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานการประกันคุณภาพของส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งต้องเป็นอิสระและสามารถรายงานตรงถึงผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดได้</p> <p>ส่วนงานอื่น ๆ เช่น การบริการภาคพื้น หรือการบริการบนอากาศยาน สามารถจัดแบ่งความรับผิดชอบให้หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพส่วนงานการปฏิบัติการบิน เนื่องจากลักษณะงานมีความเกี่ยวข้องกัน</p>

ตารางที่ 5.2 คำอธิบายผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ (ต่อ)




• ฝั่งงานการควบคุมเอกสาร



ภาพที่ 5.2 ฝั่งงานการควบคุมเอกสารสำหรับสาขาการบินเข้าหาลำในประเทศไทย

ตารางที่ 5.3 คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร

ผังงานการควบคุมเอกสาร	คำอธิบาย
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>พนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย (ตามคำสั่งการของหัวหน้าฝ่ายงาน)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิมพ์/แก้ไขเนื้อหาของเอกสารภายใน หรือรับมอบเอกสารภายนอก - กรอกแบบฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงเอกสาร (DCR) ซึ่งเซ็นกำกับโดยหัวหน้าฝ่ายงาน - ส่งแบบร่างเอกสารฉบับใหม่/ฉบับแก้ไขและแบบฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงเอกสาร (DCR) ให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพตรวจสอบ </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; margin: 0 auto;">A</div>	<p>ในแต่ละฝ่ายงาน จะแต่งตั้งบุคคลหนึ่งในฝ่ายงานนั้น ให้ทำหน้าที่ตำแหน่งพนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่ในตำแหน่งงานหลัก ซึ่งรับผิดชอบด้านการควบคุมเอกสารของฝ่าย และรายงานเรื่องการควบคุมเอกสารต่อหัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางภายใต้ฝ่ายงานคุณภาพ</p> <p>เมื่อมีความต้องการออกเอกสารควบคุม เช่น คู่มือ เช็คลิสต์ แบบฟอร์ม หรือประกาศเรื่องระเบียบวิธีปฏิบัติ ฉบับใหม่หรือฉบับแก้ไข หัวหน้าฝ่ายงานจะสั่งการให้พนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย ดำเนินการพิมพ์หรือแก้ไขเนื้อหาของเอกสาร</p> <p>สำหรับเอกสารภายนอก หากมีการเริ่มนำเข้ามาใช้ เป็นเอกสารควบคุมในฝ่ายงาน หรือมีฉบับแก้ไขส่งเข้ามา หัวหน้าฝ่ายงานจะสั่งการให้พนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่ายดำเนินการรับมอบตามขั้นตอนของหน่วยงานต้นสังกัดของเอกสารนั้น</p> <p>หลังจากนั้น พนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่าย กรอกแบบฟอร์มการขอเปลี่ยนแปลงเอกสาร (Document Change Request; DCR) และให้หัวหน้าฝ่ายงานเป็นผู้เซ็นกำกับคำร้องนี้ ในสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก หัวหน้าฝ่ายงานสามารถดำรงตำแหน่งพนักงานควบคุมเอกสารประจำฝ่ายเองได้ ซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนการทำงานลงไปอย่างมาก นอกจากนี้การที่หัวหน้าฝ่ายงานเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการแก้ไขอย่างถ่องแท้ ทำให้การจัดเตรียมเอกสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง (ISO, 2008, clause 4.2.3, 4.2.4)</p>

ตารางที่ 5.3 คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร (ต่อ)

ผังงานการควบคุมเอกสาร	คำอธิบาย
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">B</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - เตรียมเอกสารฉบับสมบูรณ์**และกำหนดเลขทะเบียน/เลขลำดับที่ของฉบับใหม่/ฉบับแก้ไข </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em;">↓</p> <p style="text-align: center;">C</p> </div>	<p>หากหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพพิจารณาอนุมัติ แบบร่างเอกสารฉบับใหม่/ฉบับแก้ไขจะถูกส่งไปให้หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง เพื่อดำเนินการจัดเตรียมเอกสารนั้นให้อยู่ในฉบับสมบูรณ์ เช่นการจัดเรียงรูปเล่ม การจัดหน้ากระดาษ แบบอักษร ขนาดตัวอักษร การจัดระยะขอบกระดาษ ศัพท์บัญญัติ Record of revision (ROR) List of effective page (LEP) และ Distribution list (DL) เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าเอกสารควบคุม (Controlled documents) ทั้งหมดขององค์กรมีรูปแบบเป็นหนึ่งเดียวกัน (ISO, 2008, clause 4.2.3, 4.2.4)</p> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดเลขทะเบียนหรือเลขลำดับที่ของเอกสารฉบับใหม่/ฉบับแก้ไข</p> <p>การระบุเลขทะเบียนทำให้ทราบว่าฝ่ายงานใดเป็นผู้รับผิดชอบเอกสารนั้น ส่วนการระบุเลขลำดับที่ให้กับเอกสารเป็นการบ่งชี้ว่าเอกสารฉบับใดเป็นเอกสารฉบับล่าสุดที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบันและใช้สำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงาน</p> <p>**หมายเหตุ: ในปัจจุบันมีการใช้เอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic documentation) มากขึ้นซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการตีพิมพ์ และสามารถควบคุมได้ง่ายขึ้นจากส่วนกลาง หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางต้องรับผิดชอบการควบคุมดูแลเอกสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วยไม่ว่าจะใช้ช่องทาง URL-based หรือ Software-based หรือ Files on servers</p>

ตารางที่ 5.3 คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร (ต่อ)

ผังงานการควบคุมเอกสาร	คำอธิบาย
<pre> graph TD C[C] --> D{จำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจาก กพท. ?} D -- ไม่ --> D_out[] D -- ใช่ --> E[] style D_out fill:none,stroke:none style E fill:none,stroke:none </pre>	<p>หลังจากนั้น หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางต้องพิจารณาว่าเอกสารนั้นจำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หรือไม่ ซึ่งสามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ จำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจาก กพท. หรือไม่ จำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจาก กพท.</p>
<div data-bbox="395 819 826 1227" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - บันทึกลงในบัญชีเอกสารรวมขององค์กร (Master list of document) - ทำสำเนาเอกสาร - แจกจ่ายเอกสารและเก็บบันทึกการเซ็นรับเอกสารใหม่ตามรายชื่อที่กำหนด - จัดเก็บเอกสารต้นฉบับไว้ในห้องสมุดกลางขององค์กร - ทำลายเอกสารฉบับเก่า </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>D</p>	<p>หากเอกสารฉบับนั้น ไม่จำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) พนักงานควบคุมเอกสารส่วนกลางจดบันทึกเลขทะเบียน/เลขลำดับที่ของเอกสารฉบับใหม่หรือฉบับแก้ไขนั้นลงในบัญชีเอกสารรวมขององค์กร (Master list of document)</p> <p>หลังจากนั้น จึงจัดพิมพ์หรือทำสำเนาเอกสาร และแจกจ่ายเอกสารตามรายชื่อการแจกจ่าย (Distribution list) ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเก็บบันทึกการรับมอบเอกสารให้ครบตามรายชื่อดังกล่าว</p> <p>เสร็จแล้ว จึงจัดเก็บเอกสารต้นฉบับไว้ในห้องสมุดกลางขององค์กร และทำลายเอกสารฉบับเก่าทั้งต้นฉบับและฉบับสำเนา เพื่อป้องกันการนำเอกสารที่ยกเลิกแล้วมาใช้งานโดยไม่ได้ตั้งใจ ทั้งนี้ หากต้องการเก็บเอกสารฉบับเก่าไว้ใช้ในการอ้างอิง พนักงานควบคุมเอกสารส่วนกลางต้องทำการบ่งชี้เอกสารนั้นให้ชัดเจน เช่น ประทับตรา หรือใส่ลายน้ำระบุข้อความ “ยกเลิกการใช้งาน” “ใช้สำหรับอ้างอิงเท่านั้น” “ใช้สำหรับการฝึกอบรมเท่านั้น” หรือ “Uncontrolled document” ไว้โดยตลอดทุกหน้า (ISO, 2008, clause 4.2.3, 4.2.4)</p>

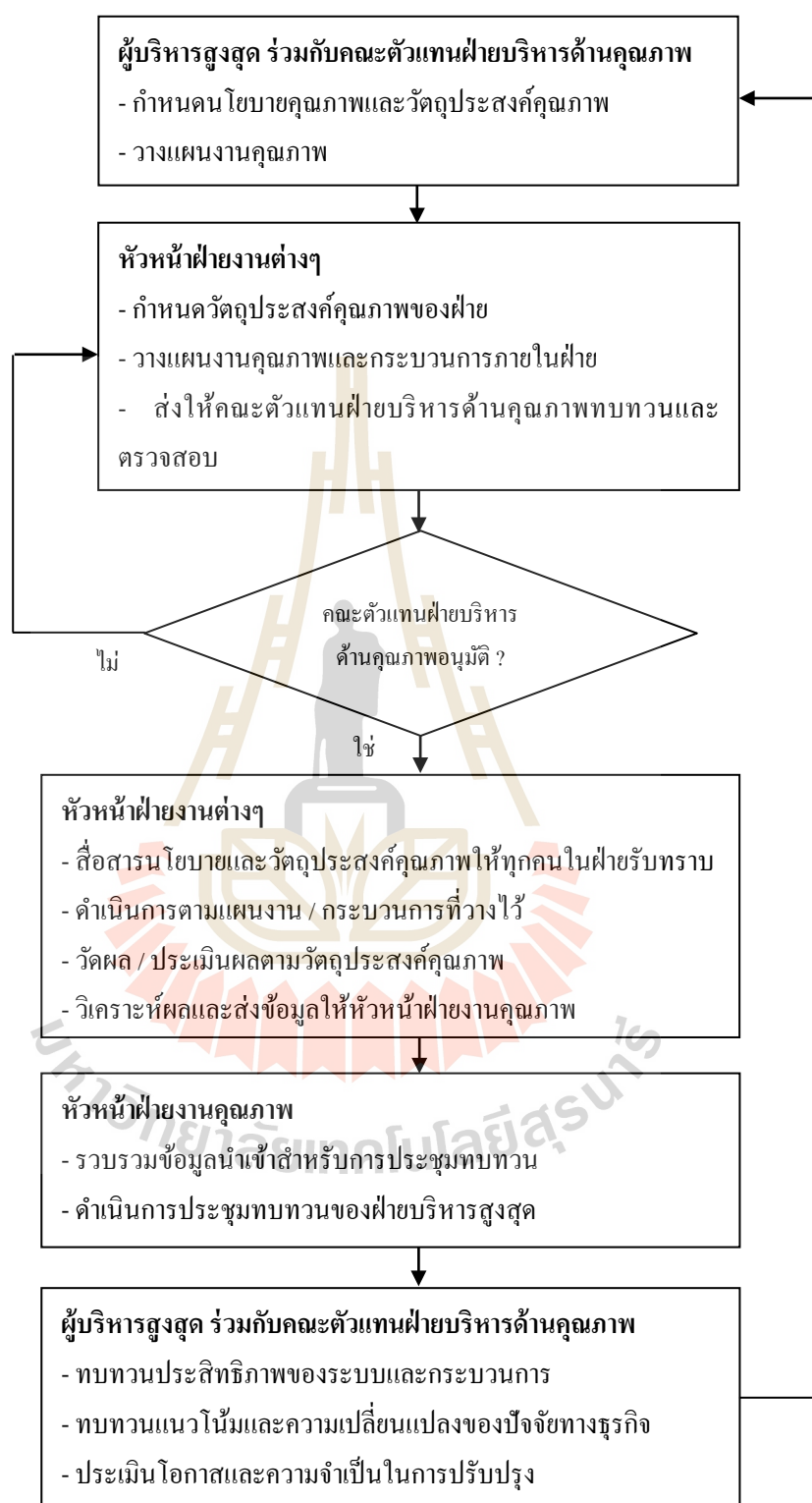
ตารางที่ 5.3 คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร (ต่อ)

ผังงานการควบคุมเอกสาร	คำอธิบาย
<p>D</p> <p>↓</p> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง - ยื่นขออนุมัติเอกสารจาก กพท.</p> <p>↓</p> <p>กพท. อนุมัติ ?</p> <p>↓</p> <p>ใช่</p> <p>↓</p> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง - บันทึกลงในบัญชีเอกสารรวมขององค์กร (Master list of document) - ทำสำเนาเอกสาร - แจกจ่ายเอกสารและเก็บบันทึกการเซ็นรับเอกสารใหม่ตามรายชื่อที่กำหนด - จัดเก็บเอกสารต้นฉบับไว้ในห้องสมุดกลางขององค์กร - ทำลายเอกสารฉบับเก่า</p> <p>↓</p> <p>ไม่</p> <p>↓</p> <p>E</p>	<p>หากเอกสารฉบับนั้นจำเป็นต้องผ่านการอนุมัติจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางต้องดำเนินการยื่นขออนุมัติเอกสารจาก กพท. ตามขั้นตอนที่ กพท. กำหนด โดยแนบเอกสารฉบับสมบูรณ์ไปพร้อมกันด้วย</p>
	<p>หลังจากนั้นสามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ กพท. พิจารณาอนุมัติเอกสาร หรือ กพท. พิจารณาไม่อนุมัติเอกสาร</p>
	<p>หาก กพท. พิจารณาอนุมัติเอกสารแล้ว เอกสารจะได้รับการประทับตราอนุมัติของ กพท. และส่งกลับมาที่หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลาง</p> <p>หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางดำเนินการจัดบันทึกเลขทะเบียน/เลขลำดับที่ของเอกสารฉบับใหม่หรือฉบับแก้ไขนั้นลงในบัญชีเอกสารรวมขององค์กร (Master list of document)</p> <p>หลังจากนั้น จึงจัดพิมพ์หรือทำสำเนาเอกสาร และแจกจ่ายเอกสารตามรายชื่อการแจกจ่าย (Distribution list) ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเก็บบันทึกการรับมอบเอกสารให้ครบตามรายชื่อดังกล่าว</p> <p>เอกสารที่มีตราประทับของ กพท. ถือเป็นเอกสารต้นฉบับ ซึ่งหัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางจะจัดเก็บเอกสารต้นฉบับไว้ในห้องสมุดกลางขององค์กร และทำลายเอกสารฉบับเก่าทั้งต้นฉบับและฉบับสำเนา เพื่อป้องกันการนำเอกสารที่ขโมยแล้วมาใช้งานโดยไม่ได้ตั้งใจ (ISO, 2008, clause 4.2.3, 4.2.4)</p>

ตารางที่ 5.3 คำอธิบายผังงานการควบคุมเอกสาร (ต่อ)


ผังงานการควบคุมเอกสาร	คำอธิบาย
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">↓</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ* (QMR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบเนื้อความในแบบร่างเพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับเอกสารอื่นในองค์กรและข้อบังคับด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง </div>	<p>หาก กพท. พิจารณาไม่อนุมัติเอกสาร เอกสารจะไม่ได้รับการประทับตราอนุมัติของ กพท. และจะถูกส่งกลับมาที่หัวหน้าแผนกควบคุมเอกสารส่วนกลางโดย กพท. อาจแจ้งให้ทราบถึงจุดที่ต้องการให้แก้ไข หรือมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขมาด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้จะถูกส่งต่อไปให้คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ* เพื่อตรวจสอบเนื้อความในเอกสารอีกครั้ง ว่ามีเนื้อหาขัดต่อนโยบาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเอกสารควบคุมฉบับอื่น ๆ ขององค์กร หรือมาตรฐานอุตสาหกรรมและข้อบังคับด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ โดยวนกลับเข้าสู่กระบวนการพิจารณาอนุมัติเอกสารของหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพอีกครั้ง (ISO, 2008, clause 5.5.2)</p> <p><i>*หมายเหตุ:</i> คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ หรือ Quality Management Representatives (QMR) คือคณะทำงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งและรับมอบอำนาจจากผู้บริหารสูงสุด โดยมีหน้าที่เสมือนคนกลางขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการด้านคุณภาพทั้งมวลมีความสอดคล้องกัน และดำเนินไปได้ด้วยดี คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพควรประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นอย่างน้อย การกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นหนึ่งในคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดได้มีโอกาสใกล้ชิดกับการดำเนินงานในการบริหารงานด้านคุณภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกุญแจสำคัญของการบริหารงานด้านคุณภาพ คือความใส่ใจของผู้บริหารสูงสุด</p>

- ฝั่งงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ



ภาพที่ 5.3 ฝั่งงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ตารางที่ 5.4 คำอธิบายผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ

ผังงานการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ	คำอธิบาย
<div data-bbox="333 533 810 730" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ผู้บริหารสูงสุด ร่วมกับคณะตัวแทนฝ่ายบริหาร ด้านคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ - วางแผนงานคุณภาพ </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <div data-bbox="555 1966 596 2011" style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px; margin: 0 auto;">A</div>	<p>ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดของสายการบินร่วมกับคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (QMR) ต้องร่วมกันกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน และเพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่าสามารถทำตามเป้าหมายได้สำเร็จหรือไม่ โดยกำหนดขึ้นจากลักษณะเฉพาะขององค์กร ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (ISO, 2008, clause 5.1, 5.3, 5.4.1, 5.4.2)</p> <p>วัตถุประสงค์คุณภาพควรมีลักษณะ SMART (Specific, measurable, attainable, relevant, timely) กล่าวคือ มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขที่วัดค่าได้ ทำได้จริง ตรงประเด็น และมีกรอบเวลาชัดเจน โดยควรบรรจุเรื่อง ความตรงต่อเวลา ความพึงพอใจของลูกค้า ความปลอดภัยหรืออัตราการเกิดอุบัติเหตุ และความสอดคล้องต่อกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก (ISO, 2008, clause 5.4.1)</p> <p>นโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality policy and quality objectives) ก็นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนิรภัย (Safety policy and safety objectives) สามารถผนวกรวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนได้ โดยต้องชัดเจนว่านโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพมีจุดประสงค์เรื่องการตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า (ISO, 2008, clause 0.4)</p> <p>ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดของสายการบินและหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ ต้องร่วมกันจัดทำแผนงาน</p>

ตารางที่ 5.4 คำอธิบายผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (ต่อ)

ผังงานการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ	คำอธิบาย
<pre> graph TD A[A] --> B[หัวข้อฝ่ายงานต่างๆ - กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพของฝ่าย - วางแผนงานคุณภาพและกระบวนการภายในฝ่าย - ส่งให้คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพทบทวนและตรวจสอบ] B --> C{คณะกรรมการฝ่าย บริหารด้านคุณภาพ อนุมัติ?} C -- ใช่ --> B2[B] C -- ไม่ --> B </pre>	<p>คุณภาพ (Quality plan) เพื่อให้สายการบินดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพที่ตั้งไว้ (ISO, 2008, clause 5.4.2)</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่ายต้องกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพย่อยสำหรับฝ่ายงานของตนเอง โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพหลักของสายการบิน เพื่อให้พนักงานทุกคนเห็นเป้าหมายของการทำงานชัดเจนขึ้น และยังสามารถใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายได้อีกด้วย</p> <p>หลังจากนั้น หัวหน้าฝ่ายงานต้องจัดทำแผนงานคุณภาพและออกแบบกระบวนการภายในฝ่ายงานของตน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพที่ตั้งไว้</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานต้องยื่นเสนอวัตถุประสงค์คุณภาพและแผนงานคุณภาพของฝ่าย ให้คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพเพื่อทบทวนและตรวจสอบก่อนการนำไปดำเนินการ (ISO, 2008, clause 5.4.1)</p> <p>หลังจากคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพทบทวนและตรวจสอบวัตถุประสงค์คุณภาพและแผนงานคุณภาพที่ฝ่ายงานยื่นเสนอมา สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพอนุมัติ หรือไม่อนุมัติ (ISO, 2008, clause 5.5.2)</p> <p>หากคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพไม่อนุมัติ หัวหน้าฝ่ายงานนั้นต้องนำวัตถุประสงค์คุณภาพและแผนงานคุณภาพของตนไปแก้ไข เพื่อยื่นเสนอใหม่อีกครั้ง</p>

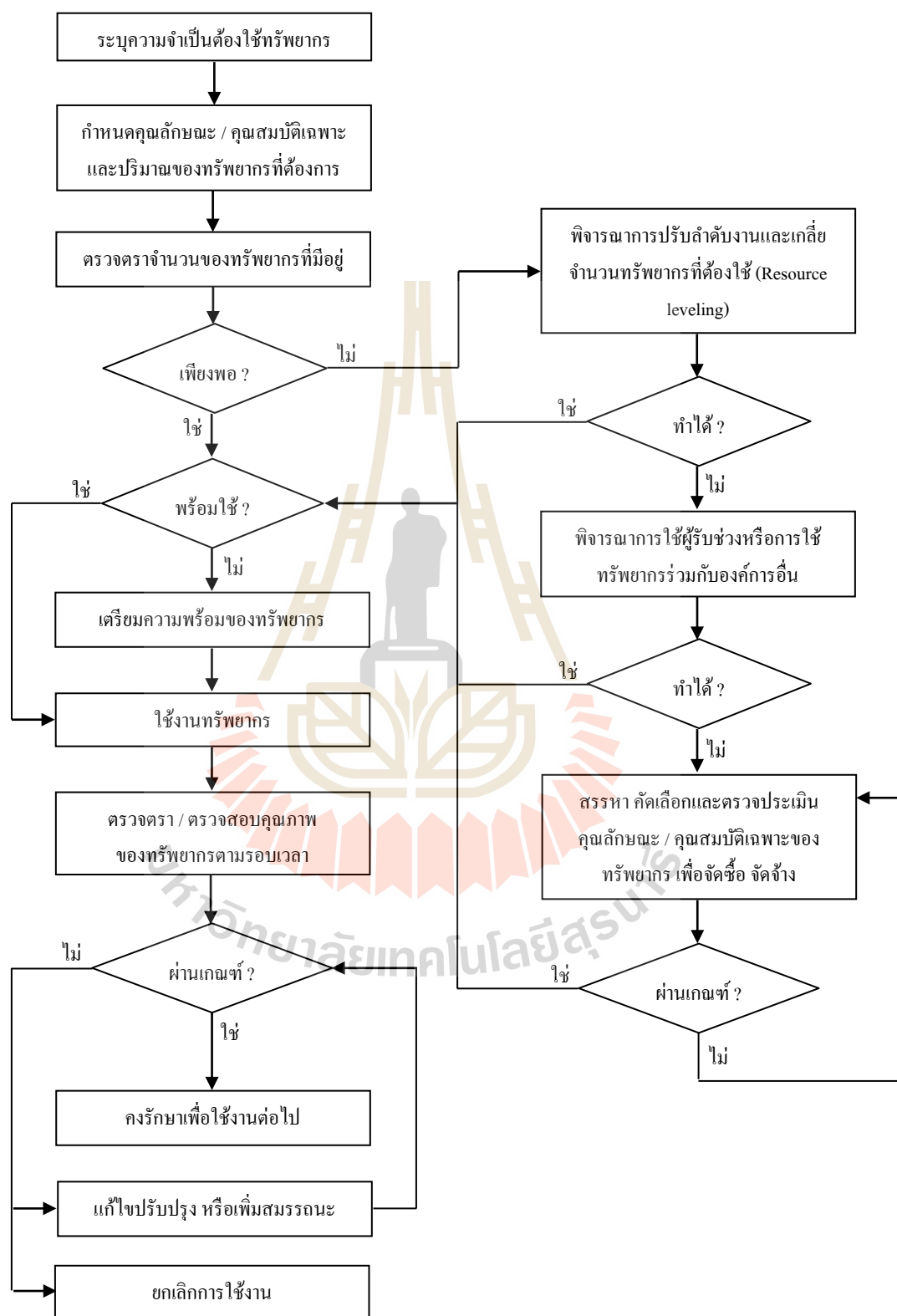
ตารางที่ 5.4 คำอธิบายผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (ต่อ)

ผังงานการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ	คำอธิบาย
<p style="text-align: center;">B</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพให้ทุกคนในฝ่ายรับทราบ - ดำเนินการตามแผนงาน / กระบวนการที่วางไว้ - วัดผล / ประเมินผลตามวัตถุประสงค์คุณภาพ - วิเคราะห์ผลและส่งข้อมูลให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ </div>	<p>หากคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพอนุมัติวัตถุประสงค์คุณภาพ และแผนงานคุณภาพของฝ่าย หัวหน้าฝ่ายงานมีหน้าที่สื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพของสายการบินและของฝ่ายงานให้พนักงานทุกคนในฝ่ายงานของตนทุกระดับรับทราบ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการติดป้ายประกาศ สอดแทรกเป็นเนื้อหาในการปฐมนิเทศหรือในการฝึกอบรมประจำปี หรือบรรจุไว้ในเอกสารคู่มือ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายของการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน (ISO, 2008, clause 5.5.3)</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ รับผิดชอบให้ฝ่ายงานของตนดำเนินการตามแผนงาน และกระบวนการที่วางไว้ หลังจากนั้นจึงทำการวัดผลหรือประเมินผลการดำเนินงานว่าฝ่ายงานของตนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพที่ตั้งไว้หรือไม่ (ISO, 2008, clause 8.1, 8.2.3)</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ มีหน้าที่วิเคราะห์ผลและสรุปข้อมูลที่จำเป็นให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพตามรอบเวลาที่กำหนด (ISO, 2008, clause 8.4)</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมข้อมูลนำเข้าสำหรับการประชุมทบทวน - ดำเนินการประชุมทบทวนของฝ่ายบริหารสูงสุด </div> <p style="text-align: center;">C</p>	<p>หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ มีหน้าที่รวบรวมผลการวิเคราะห์จากการวัดผล/ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์คุณภาพของฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าเรียงตามหัวข้อการประชุม (Agenda) ที่กำหนดไว้สำหรับนำเสนอในการประชุมทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุด (Management review meeting) หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบการจัดเตรียมและการดำเนินการประชุมนี้ ซึ่งควรจัดขึ้นทุก 3-6 เดือน (ISO, 2008, clause 5.6.1, 5.6.2, 8.1, 8.4)</p>

ตารางที่ 5.4 คำอธิบายผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (ต่อ)



ผังงานการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ	คำอธิบาย
<div style="text-align: center;"> </div>	<p>ในการประชุมทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุด (Management review meeting) ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดของสายการบังคับบัญชา ร่วมกับ คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพต้องทบทวนข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์คุณภาพของฝ่ายงานต่าง ๆ และผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์คุณภาพในภาพรวมขององค์กร ประกอบกับการทบทวนแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางธุรกิจ เช่น ความคาดหวังของลูกค้ารายใหม่ มาตรฐานและกฎข้อบังคับทางกฎหมายล่าสุด กฎเกณฑ์ของประเทศในเส้นทางใหม่ และลักษณะเฉพาะขององค์กรที่เปลี่ยนไป รวมถึงปัจจัยภายนอกด้านต่าง ๆ โดยทั่วไป เช่น ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี แล้วจึงนำมาพิจารณาเทียบกับระบบการบริหารงานและกระบวนการทั้งหมดที่เป็นอยู่ขององค์กร ว่ามีความเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพหรือไม่ หลังจากนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดของสายการบังคับบัญชา ร่วมกับ คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพจะสามารถประเมิน โอกาสและความจำเป็นในการปรับปรุงนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ และแผนงานคุณภาพขององค์กรได้ ซึ่งจะวนเข้าสู่ขั้นตอนแรกของกระบวนการนี้อีกครั้ง (ISO, 2008, clause 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 8.1, 8.4)</p> <p><u>หมายเหตุ:</u> คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ หรือ Quality Management Representatives (QMR) คือคณะทำงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งและรับมอบอำนาจจากผู้บริหารสูงสุด ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดและหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นอย่างน้อย</p>

• ฝั่งงานการบริหารทรัพยากร



ภาพที่ 5.4 ฝั่งงานการบริหารทรัพยากรสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

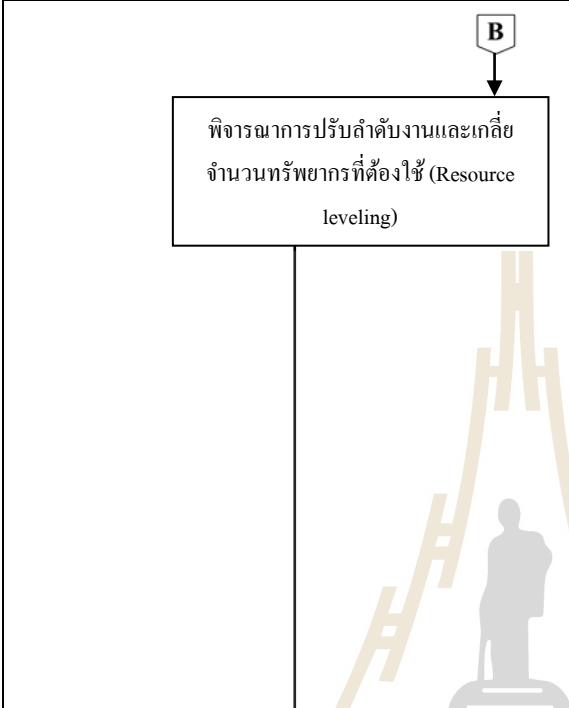
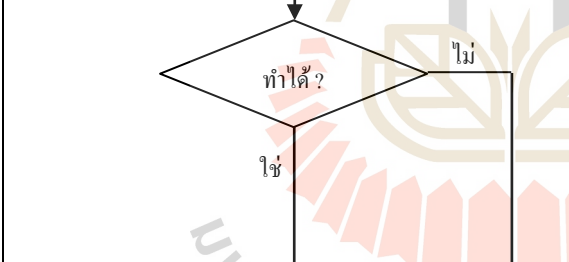
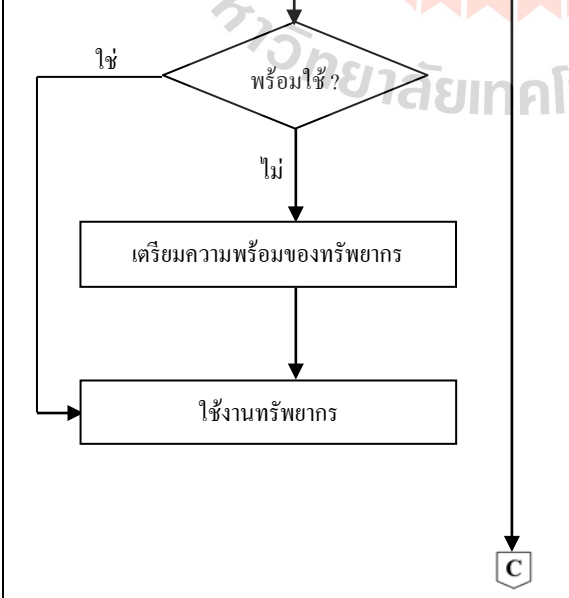
ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
<div data-bbox="384 477 764 539" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ระบุความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>ผลจากการตรวจสอบภายในและการประชุม ทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุด (Management review meeting) ทำให้สายการบินสามารถระบุทรัพยากรที่ จำเป็นต้องใช้ในฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานให้ บรรลุทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว (ISO, 2008, clause 5.6.1, 5.6.3, 6.1)</p> <p>สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยควรเตรียม ทรัพยากรให้พร้อมสำหรับกิจกรรมที่อาจเกิดขึ้นได้ ในอนาคต เช่น การว่าจ้างเช่าเหมาลำโครงการใหม่ นอกจากนี้ สายการบินควรศึกษาเพื่อเสาะหา ทรัพยากรใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนของ สายการบินต่อไป (ISO, 2008, clause 6.1, 6.3 6.4)</p> <p><i>หมายเหตุ:</i> ทรัพยากรในผังงานนี้ หมายรวมถึง ทรัพยากรทุกประเภท เช่น บุคลากร สิ่งของ/อุปกรณ์ เครื่องมือ อากาศยาน ชิ้นส่วนซ่อมบำรุง โครงสร้าง พื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ส่งมอบ/ผู้รับช่วง วิทยาการความรู้/ข้อมูล/เทคโนโลยี เป็นต้น</p>
<div data-bbox="384 1480 764 1585" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> กำหนดคุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะ และปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="555 1966 596 2011" style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; width: 20px; margin: 0 auto;"> A </div>	<p>เมื่อสามารถระบุทรัพยากรที่จำเป็นได้แล้ว ฝ่ายงาน ต่าง ๆ ต้องกำหนดคุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะ และปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากหน้าที่หรือการใช้งานของ ทรัพยากรนั้น รวมทั้งพิจารณาข้อกำหนดหรือ ข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หากเป็นทรัพยากร บุคคลต้องกำหนดคุณสมบัติโดยพิจารณาจาก หน้าที่ความรับผิดชอบ (Job descriptions) และ ตรวจสอบว่ามีข้อบังคับเรื่องใบอนุญาตหรือ ใบรับรองการฝึกอบรมสำหรับตำแหน่งงานนั้น อย่างไร (ISO, 2008, clause 6.2.2)</p>

ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร (ต่อ)

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
<pre> graph TD A[A] --> B[ตรวจตราจำนวนของทรัพยากรที่มีอยู่] B --> C{เพียงพอ?} C -- ใช่ --> D{พร้อมใช้?} C -- ไม่ใช่ --> B2[] D -- ใช่ --> E[ใช้งานทรัพยากร] D -- ไม่ใช่ --> F[เตรียมความพร้อมของทรัพยากร] F --> D B2 --> B3[] B3 --> B style B2 fill:none,stroke:none style B3 fill:none,stroke:none </pre>	<p>สายการบินควรตรวจตราทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในแต่ละฝ่ายงาน (Resource inventory) อย่างถี่ถ้วนและนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (ISO, 2008, clause 8.2.3)</p> <p>ข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรของสายการบิน คือ ทรัพยากรส่วนใหญ่ที่ใช้ในแต่ละฝ่าย ต้องมีใบรับรอง ใบอนุญาต หรือผ่านการฝึกอบรมเฉพาะ จึงยกต่อการนำทรัพยากรมาใช้ทดแทนกัน</p>
	<p>หลังจากการตรวจตราทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในแต่ละฝ่ายงาน สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ มีทรัพยากรเพียงพอต่อการใช้งานแล้ว หรือ มีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการใช้งาน</p>
	<p>หากมีทรัพยากรเพียงพอต่อการใช้งานแล้ว ต้องพิจารณาต่อไป โดยมี 2 กรณี คือ ทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานได้เลย หรือยังไม่พร้อมใช้งาน</p>
	<p>หากทรัพยากรนั้นไม่พร้อมใช้งาน เนื่องจากยังขาดคุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะบางประการ ฝ่ายงานที่รับผิดชอบก็ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทรัพยากรนั้น ถ้าเป็นทรัพยากรบุคคล เช่น ครูฝึกก็จัดการฝึกอบรมและยื่นขอใบอนุญาตตามข้อกำหนดของสายการบินหรือข้อบังคับของ กพท. ถ้าเป็นชิ้นส่วนอุปกรณ์ก็ดำเนินการซ่อมบำรุง ด้ดแปลง และยื่นขอใบรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติของลูกเรือก็ยื่นขอความเห็นชอบหรือใบรับรองศูนย์ฝึกปฏิบัติจาก กพท. (ISO, 2008, clause 6.2.1, 6.2.2)</p>
	<p>หากทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานได้เลย ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน หรือหลังจากการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเสร็จสมบูรณ์ ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน</p>

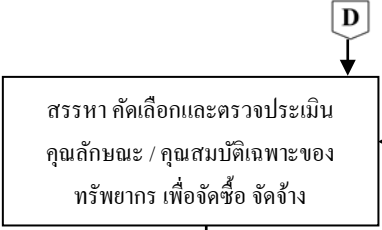
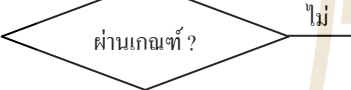

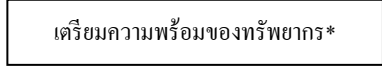
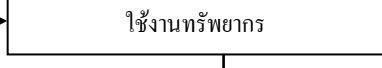
ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร (ต่อ)

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
 <pre> graph TD B[B] --> A[พิจารณาการปรับลำดับงานและเกลี่ยจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้ (Resource leveling)] </pre>	<p>หากในเบื้องต้น ฝ่ายงานเห็นว่ามิทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ให้ลองพิจารณาการจัดแบ่งงานตามลำดับความสำคัญ และปรับเกลี่ยจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้ให้พอดีกับปริมาณงาน (Resource leveling) เพื่อให้สามารถทำงานทั้งหมดได้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา เช่น จัดตารางการใช้งานเครื่องบินทั้งช่วงกลางวันและกลางคืนให้พอดีกับปริมาณงาน จัดตารางการตรวจซ่อมบำรุงอากาศยานชุดใหญ่ (C check) ของเครื่องบินแต่ละลำให้ไม่อยู่ในช่วงเวลาเดียวกันของปี หรือจัดตารางการฝึกอบรมทบทวนประจำปีของลูกเรือ โดยแบ่งลูกเรือออกเป็นกลุ่ม ๆ ให้กระจายในแต่ละช่วงเวลาของปี</p>
 <pre> graph TD A --> D{ทำได้?} D -- ใช่ --> E{พร้อมใช้?} D -- ไม่ --> C[C] </pre>	<p>หลังจากการพิจารณาปรับลำดับงานและเกลี่ยจำนวนทรัพยากรแล้ว สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ สามารถปรับลำดับงานและเกลี่ยจำนวนทรัพยากรได้ หรือไม่สามารทำได้</p>
 <pre> graph TD E -- ใช่ --> F[ใช้งานทรัพยากร] F --> E E -- ไม่ --> G[เตรียมความพร้อมของทรัพยากร] G --> F </pre>	<p>หากสามารถปรับลำดับงานและเกลี่ยจำนวนทรัพยากรได้ ก็เข้าสู่กระบวนการของการพิจารณาว่าทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานหรือไม่</p> <p>หากไม่พร้อมใช้งาน ก็ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทรัพยากรนั้น (ISO, 2008, clause 6.2.2)</p> <p>หากทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานได้เลยก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน หรือหลังจากการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเสร็จสมบูรณ์ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน</p>

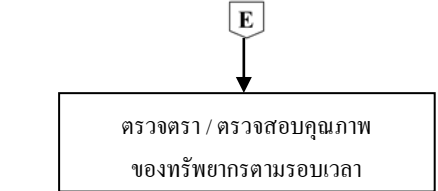
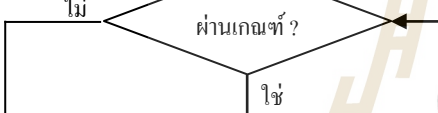
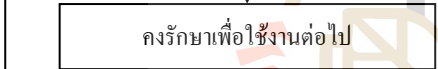

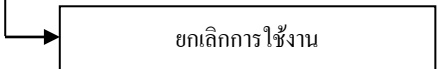
ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร (ต่อ)

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
<pre> graph TD C[C] --> A[พิจารณาการใช้ผู้รับช่วงหรือการใช้ ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น] A --> B{ทำได้?} B -- ใช่ --> C2[พร้อมใช้?] B -- ไม่ --> D[D] C2 -- ใช่ --> E[ใช้งานทรัพยากร] C2 -- ไม่ --> F[เตรียมความพร้อมของทรัพยากร*] F --> E E --> C2 </pre>	<p>หากไม่สามารถปรับลำดับงานและเคลียจำนวนทรัพยากรได้ ฝ่ายงานควรพิจารณาการใช้ผู้รับช่วง (Sub-contracting หรือ Outsourcing) หรือพิจารณาการใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น ทั้งนี้ สาขการบิณต้องกำหนดระเบียบวิธีการประเมินและคัดเลือกผู้รับช่วงหรือองค์กรที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งต้องมีวิธีควบคุมทรัพยากรของผู้รับช่วงหรือขององค์กรนั้นให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของสาขการบิณตลอดการใช้งาน (ISO, 2008, clause 6.3)</p>
<p>ทำได้?</p> <p>ใช่</p> <p>ไม่</p>	<p>หลังจากการพิจารณาการใช้ผู้รับช่วง (Sub-contracting หรือ Outsourcing) / การใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่นแล้ว สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ สามารถใช้ผู้รับช่วง/ใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่นได้ หรือไม่สามารถทำได้</p>
<p>พร้อมใช้?</p> <p>ใช่</p> <p>ไม่</p> <p>เตรียมความพร้อมของทรัพยากร*</p> <p>ใช้งานทรัพยากร</p> <p>D</p>	<p>หากสามารถใช้ผู้รับช่วง/ใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่นได้ ก็เข้าสู่กระบวนการของการพิจารณาว่าทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานหรือไม่</p> <p>หากไม่พร้อมใช้งาน ก็ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทรัพยากรนั้น</p> <p>หากทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานได้เลยก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน หรือหลังจากการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเสร็จสมบูรณ์ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน (ISO, 2008, clause 6.2.2)</p>

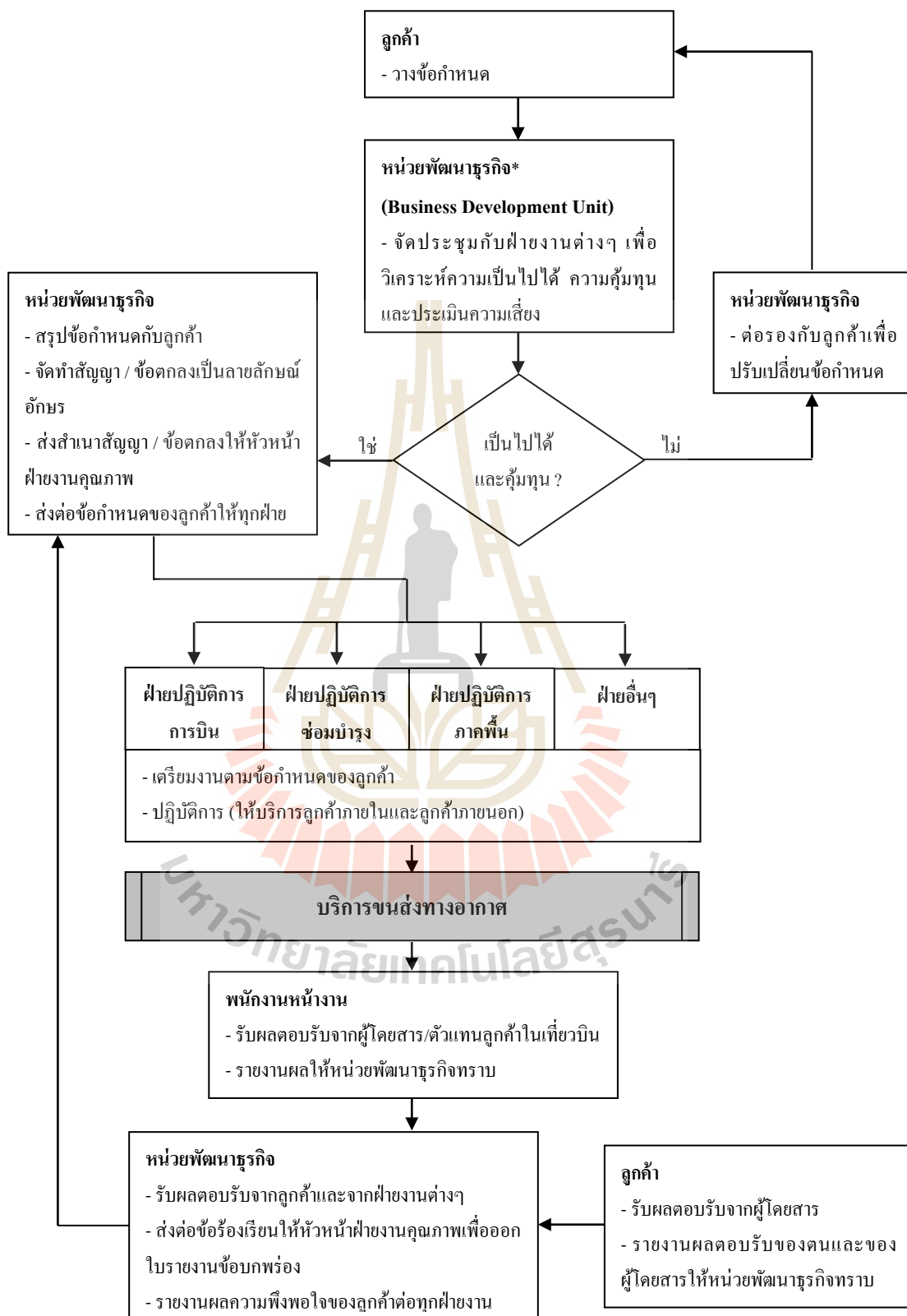
ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร (ต่อ)

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
 <p>ค้นหา คัดเลือกและตรวจประเมินคุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะของทรัพยากร เพื่อจัดซื้อ จัดจ้าง</p>	<p>หากไม่สามารถใช้ผู้รับช่วง (Sub-contracting หรือ Outsourcing) / การใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่นได้ ฝ่ายงานต้องดำเนินการค้นหา คัดเลือกและตรวจประเมินคุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะของทรัพยากรตามที่สายการบินกำหนดไว้ เพื่อจัดซื้อ / จัดจ้างทรัพยากรในปริมาณที่ต้องการ</p>
 <p>ผ่านเกณฑ์?</p>	<p>หลังจากการค้นหา คัดเลือกและตรวจประเมินทรัพยากร เพื่อจัดซื้อ / จัดจ้างแล้ว สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ ทรัพยากรที่เป็นตัวเลือกผ่านเกณฑ์คุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะตามที่สายการบินกำหนดไว้ หรือทรัพยากรที่เป็นตัวเลือกไม่ผ่านเกณฑ์</p>
 <p>พร้อมใช้?</p>	<p>หากทรัพยากรที่เป็นตัวเลือกไม่ผ่านเกณฑ์คุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะตามที่สายการบินกำหนดไว้ ฝ่ายงานต้องดำเนินการค้นหา คัดเลือกและตรวจประเมินทรัพยากร เพื่อสรรหาทรัพยากรอีกครั้ง</p>
 <p>เตรียมความพร้อมของทรัพยากร*</p>	<p>หากทรัพยากรที่เป็นตัวเลือกผ่านเกณฑ์คุณลักษณะ / คุณสมบัติเฉพาะตามที่สายการบินกำหนดไว้ ก็เข้าสู่กระบวนการพิจารณาว่าทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานหรือไม่</p> <p>หากไม่พร้อมใช้งาน ก็ดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ทรัพยากรนั้น</p>
 <p>ใช้งานทรัพยากร</p> <p>E</p>	<p>หากทรัพยากรนั้นพร้อมใช้งานได้เลย ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน หรือหลังจากการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเสร็จสมบูรณ์ ก็นำทรัพยากรเข้าสู่การใช้งาน</p>

ตารางที่ 5.5 คำอธิบายผังงานการบริหารทรัพยากร (ต่อ)

ผังงานการบริหารทรัพยากร	คำอธิบาย
	<p>ฝ่ายงานต้องคอยสอดส่อง/ตรวจตรา และตรวจสอบทรัพยากรของตนอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดรอบเวลาในการตรวจตรา/ตรวจสอบให้แน่ชัด เพื่อประเมินว่าทรัพยากรที่มีอยู่นั้น สามารถตอบสนองความต้องการตามที่ฝ่ายงานคาดหวังไว้หรือไม่ หากเป็นทรัพยากรบุคคล ฝ่ายงานต้องตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน และประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี (ISO, 2008, clause 8.1, 8.2.2, 8.2.3)</p>
	<p>หลังจากการตรวจตรา/ตรวจสอบคุณภาพของทรัพยากรแล้ว สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ผ่านเกณฑ์จากการตรวจตรา/ตรวจสอบ หรือ ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ผ่านเกณฑ์จากการตรวจตรา/ตรวจสอบ</p>
	<p>หากทรัพยากรที่มีอยู่ผ่านเกณฑ์จากการตรวจตรา/ตรวจสอบ ฝ่ายงานควรคงรักษาทรัพยากรนั้น เพื่อใช้งานต่อไป</p>
	<p>หากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ผ่านเกณฑ์จากการตรวจตรา/ตรวจสอบ ฝ่ายงานต้องนำทรัพยากรนั้นไปแก้ไขปรับปรุง หรือเพิ่มสมรรถนะ หากเป็นทรัพยากรบุคคลก็จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อให้มีคุณลักษณะ/คุณสมบัติตรงตามที่ฝ่ายงานต้องการ แล้วนำเข้ากระบวนการพิจารณาว่าทรัพยากรนั้นผ่านเกณฑ์การตรวจตรา/ตรวจสอบหรือไม่อีกครั้งหนึ่ง (ISO, 2008, clause 6.2.2)</p>
	<p>หากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ผ่านเกณฑ์จากการตรวจตรา/ตรวจสอบ หรือหลังจากการแก้ไขปรับปรุง เพิ่มสมรรถนะแล้ว ทรัพยากรนั้น ไม่สามารถมีคุณลักษณะ/คุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ฝ่ายงานกำหนดไว้ ฝ่ายงานอาจพิจารณายกเลิกการใช้งานทรัพยากรนั้น</p>

• ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการ



ภาพที่ 5.5 ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

ตารางที่ 5.6 คำอธิบายผังงานการได้มาซึ่งบริการ

ผังงานการได้มาซึ่งบริการ	คำอธิบาย
<div data-bbox="384 483 766 589" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>ลูกค้า</p> <p>- วางข้อกำหนด</p> </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<p>ก่อนการทำข้อตกลงว่าจ้างบริการเช่าเหมาลำของสายการบินแต่ละโครงการ ลูกค้าต้องแจ้งข้อกำหนดเพื่อให้สายการบินรับทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งลูกค้าของสายการบินเช่าเหมาลำ คือ บริษัทท่องเที่ยว องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ว่าจ้างเช่าเหมาลำ ผู้โดยสาร คือ ลูกค้าของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำอีกที ดังนั้นการบริการของสายการบินต้องมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองข้อกำหนดและความคาดหวังของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำเป็นสำคัญ</p> <p>อย่างไรก็ตาม สายการบินยังคงต้องบริการผู้โดยสารบนเที่ยวบินให้มีความปลอดภัยและสะดวกสบาย ถึงแม้จะไม่ใช่ลูกค้าโดยตรงก็ตาม เนื่องจากสายการบินต้องทำตามมาตรฐานของอุตสาหกรรมการบิน และข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากข้อกำหนดของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในข้อตกลง (ISO, 2008, clause 7.2.1)</p>
<div data-bbox="384 1339 766 1570" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>หน่วยพัฒนาธุรกิจ*</p> <p>(Business Development Unit)</p> <p>- จัดประชุมกับฝ่ายงานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ / ความคุ้มค่า และประเมินความเสี่ยง</p> </div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div data-bbox="555 1966 600 2011" style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px; margin: 0 auto;">A</div>	<p>หน่วยพัฒนาธุรกิจ (Business development unit) คือ กลุ่มงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสายการบินในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้ากับฝ่ายงานต่าง ๆ ของสายการบิน เพื่อรับข้อกำหนดและคำติชมจากลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายงานขายและการตลาด ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร รองผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ติดต่อลูกค้า และฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น</p> <p>หลังจากได้ข้อกำหนดจากลูกค้า และก่อนการทำข้อตกลง หน่วยพัฒนาธุรกิจต้องจัดประชุมปรึกษากับฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งข้อกำหนดที่ได้รับมาจากลูกค้า และช่วยกันวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ข้อจำกัด ความคุ้มค่า และประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติการบิน (ISO, 2008, clause 7.2.2, 7.2.3)</p>

ตารางที่ 5.6 คำอธิบายผังงานการได้มาซึ่งบริการ (ต่อ)

ผังงานการได้มาซึ่งบริการ	คำอธิบาย
<pre> graph TD A[A] --> D{เป็นไปได้ และคุ้มทุน?} D -- ใช่ --> U1[หน่วยพัฒนาธุรกิจ - สรุปข้อกำหนดกับลูกค้า - จัดทำสัญญา / ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร - ส่งสำเนาสัญญา / ข้อตกลงให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ - ส่งต่อข้อกำหนดของลูกค้าให้ทุกฝ่าย] D -- ไม่ --> U2[หน่วยพัฒนาธุรกิจ - ต่อรองกับลูกค้าเพื่อปรับเปลี่ยนข้อกำหนด] U1 --> B[B] U2 --> U1 </pre>	<p>หลังจากการปรึกษาหารือกับฝ่ายงานต่าง ๆ แล้ว สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ สายการบินสามารถรับงาน และตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าได้ โดยมีความคุ้มทุนและมีความเสี่ยงทางธุรกิจหรือด้านความปลอดภัยในระดับที่จัดการได้ หรือสายการบินไม่ควรรับงาน เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าได้ และไม่คุ้มทุนหรือมีความเสี่ยงทางธุรกิจหรือด้านความปลอดภัยในระดับมากเกินไป</p> <p>หากไม่สามารถทำตามข้อกำหนดของลูกค้าได้ สายการบินต้องแจ้งขีดจำกัดของตนเองให้ลูกค้าทราบอย่างเปิดเผย และต่อรองกับลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เพื่อปรับเปลี่ยนข้อกำหนดที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เมื่อได้ข้อกำหนดใหม่จากลูกค้าแล้ว หน่วยพัฒนาธุรกิจต้องกลับไปประชุมปรึกษากับฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งข้อกำหนดใหม่นี้ และช่วยกันวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความคุ้มทุน และประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติการบินอีกรอบหนึ่ง ซึ่งจะวนเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจอีกครั้ง (ISO, 2008, clause 7.2.2)</p> <p>หากพิจารณาแล้วว่าสายการบินสามารถรับงาน และตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าได้ โดยมีความคุ้มทุนและมีความเสี่ยงทางธุรกิจหรือด้านความปลอดภัยในระดับที่จัดการได้ หน่วยพัฒนาธุรกิจสรุปข้อกำหนดและจัดทำสัญญา/ข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรกับลูกค้า จากนั้นจึงส่งสำเนาสัญญา/ข้อตกลงให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบภายในต่อไป ขั้นตอนที่สำคัญต่อมา คือ การส่งต่อข้อกำหนดให้ทุกฝ่ายงานรับทราบ เพื่อให้ทุกฝ่ายงานมีข้อมูลเดียวกัน และสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (ISO, 2008, clause 7.2.3)</p>

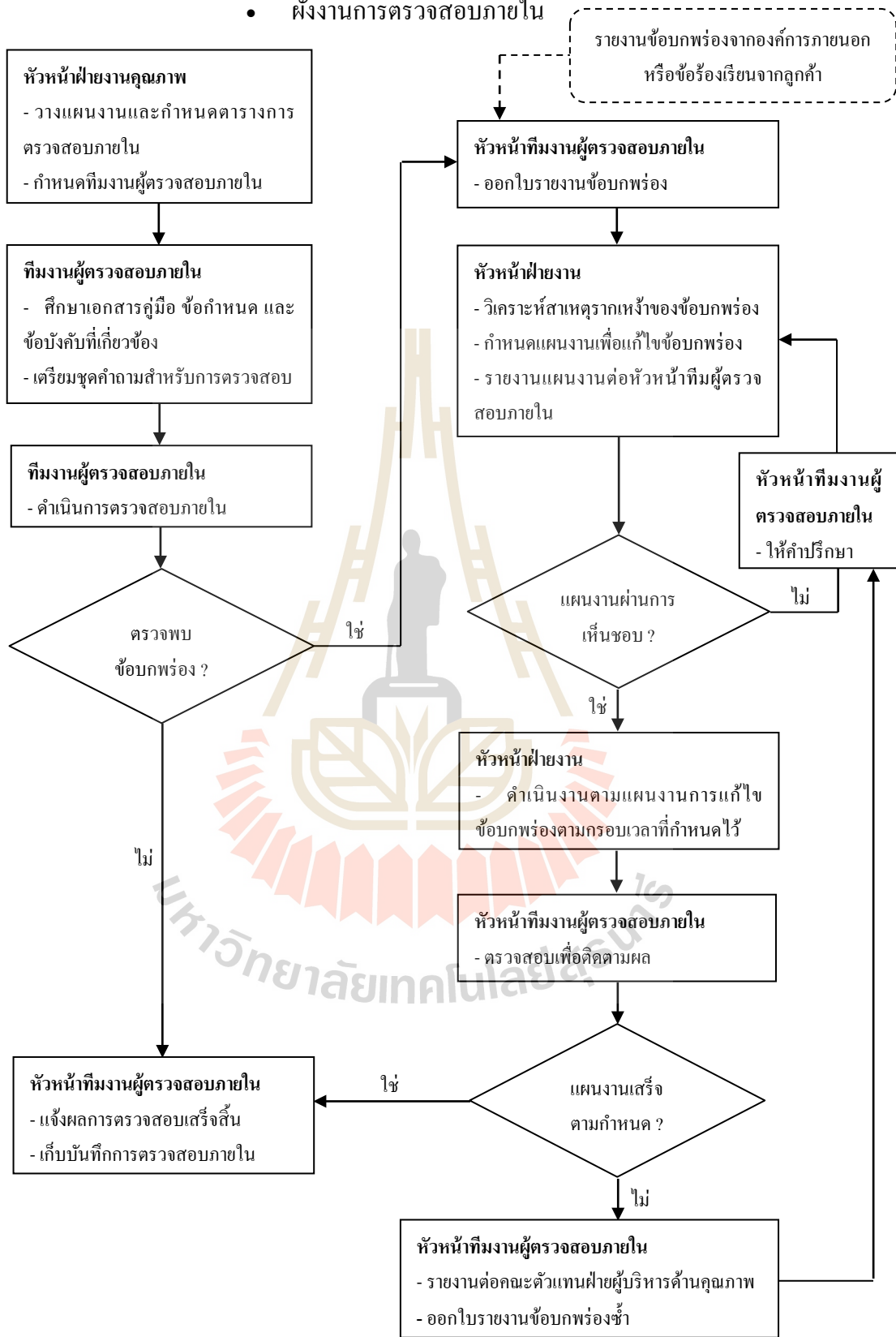
ตารางที่ 5.6 คำอธิบายผังงานการได้มาซึ่งบริการ (ต่อ)

ผังงานการได้มาซึ่งบริการ	คำอธิบาย
	<p>หลังจากได้รับทราบข้อกำหนดของลูกค้า แต่ละฝ่ายงานเริ่มเตรียมงานตามส่วนงานที่ได้รับมอบหมาย โดยตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของฝ่ายงานอื่น ๆ ซึ่งมีฐานะเป็นลูกค้าภายในของกันและกัน</p> <p>กระทั่งถึงวันปฏิบัติการบิน แต่ละฝ่ายงานให้บริการตามส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้าภายนอก และตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าภายในด้วย (ISO, 2008, clause 7.5.1, 7.5.4, 7.5.5.3)</p>
<p style="text-align: center;">บริการขนส่งทางอากาศ</p>	<p>สายการบินให้บริการขนส่งทางอากาศแก่ผู้โดยสาร ซึ่งผู้โดยสารคือลูกค้าของผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำอีกที</p>
<p>พนักงานหน้างาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รับผลตอบรับจากผู้โดยสาร/ตัวแทนลูกค้าในเที่ยวบิน - รายงานผลให้หน่วยพัฒนาธุรกิจทราบ 	<p>พนักงานหน้างาน เช่น พนักงานต้อนรับบนอากาศยาน พนักงานต้อนรับภาคพื้น รับคำติชม ข้อร้องเรียน และข้อเสนอจากผู้โดยสาร หรือจากตัวแทนของลูกค้าซึ่งเป็นหนึ่งในผู้โดยสารด้วย เช่น หัวหน้ากลุ่มท่องเที่ยว แล้วรายงานให้หน่วยพัฒนาธุรกิจทราบ โดยผ่านหัวหน้างานของตน หรือผ่านระบบการรายงานของสายการบิน (ISO, 2008, clause 7.2.3, 8.2.1)</p>

ตารางที่ 5.6 คำอธิบายผังงานการได้มาซึ่งบริการ (ต่อ)


ผังงานการได้มาซึ่งบริการ	คำอธิบาย
<div style="text-align: center;"> </div>	<p>หน่วยพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้รับข้อกำหนดจากลูกค้า มาตั้งแต่ต้น มีหน้าที่วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวบรวมผลตอบรับ คำติชม ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากทั้งลูกค้าและผู้โดยสาร ซึ่งแจ้งผ่านฝ่ายงานต่าง ๆ มาอีกที หากพิจารณาว่าข้อร้องเรียนใดมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหรือความปลอดภัย ต้องส่งข้อร้องเรียนนั้นให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อนำไปออกเป็นใบรายงานข้อบกพร่องให้กับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขตามกระบวนการ</p> <p>หน่วยพัฒนาธุรกิจต้องรายงานผลระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้ทุกฝ่ายงานรับทราบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละฝ่ายงานต่อไป (ISO, 2008, clause 7.2.3, 8.2.1)</p>
	<p>ลูกค้าโดยตรงของสายการบิน คือ บริษัทท่องเที่ยว องค์การ หรือกลุ่มบุคคลที่จ้างเช่าเหมาลำ ซึ่งอาจจะไม่ใช่ผู้โดยสารของสายการบินก็ได้ ฉะนั้นลูกค้าต้องเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้โดยสาร รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้าเอง แล้วแจ้งให้หน่วยพัฒนาธุรกิจของสายการบินรับทราบ เพื่อให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการบริการต่อไป (ISO, 2008, clause 7.2.3, 8.2.1)</p>
	<p>หน่วยพัฒนาธุรกิจนำผลตอบรับ คำติชม ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะจากทั้งลูกค้าและผู้โดยสาร ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการสรุปข้อกำหนดกับลูกค้า เพื่อปรับเปลี่ยนรายละเอียดในสัญญาหรือข้อตกลงให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งลูกค้าผู้โดยสาร และสายการบินมากยิ่งขึ้นในโครงการต่อไป (ISO, 2008, clause 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3)</p>

• ฝั่งงานการตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 5.6 ฝั่งงานการตรวจสอบภายในสำหรับสายการบินเข้าหามาต้าในประเทศไทย

ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
<div data-bbox="384 479 762 667" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วางแผนงานและกำหนดตารางการตรวจสอบภายใน - กำหนดทีมงานผู้ตรวจสอบภายใน </div> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนงานตรวจสอบภายใน และกำหนดตารางการตรวจสอบภายในประจำปี เพื่อให้สามารถดำเนินการตรวจสอบภายในได้ครบทุกฝ่ายงานของสายการบิน แต่ละฝ่ายจะถูกตรวจสอบปีละครั้ง การจัดทำตารางการตรวจสอบควรคำนึงถึงจำนวนงานในแต่ละช่วงเวลาของปี เช่น ควรหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจำนวนมากในช่วงฤดูท่องเที่ยวในสถานการณ์ปกติ ตารางการตรวจสอบควรกระจายไปตลอดทั้งปี เพื่อให้เกิดสมดุลของภาระงาน และควรจัดทำตารางให้สามารถยืดหยุ่นได้ และเผื่อเวลาให้สามารถเลื่อนการตรวจสอบด้วย เนื่องจากสายการบินเช่าเหมาลำไม่สามารถวางแผนจำนวนเที่ยวบินที่แน่นอนได้ หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพต้องเปิดเผยตาราง/ปฏิทินการตรวจสอบประจำปีให้ทุกฝ่ายงานทราบด้วย (ISO, 2008, clause 8.1, 8.2.2)</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพมีหน้าที่คัดเลือกและแต่งตั้งทีมงานที่จะร่วมตรวจสอบฝ่ายงานแต่ละฝ่าย โดยแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นหัวหน้าทีม สมาชิกในกลุ่มต้องไม่ทำงานอยู่ในแผนกงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการตรวจสอบ สำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงสามารถแต่งตั้งให้หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพส่วนงานซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นหัวหน้าทีมได้ (ISO, 2008, clause 6.2.1)</p> <p>นอกจากนี้ หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพมีหน้าที่เตรียมความพร้อมให้พนักงานที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบ โดยการจัดฝึกอบรมและออกใบรับรองที่จำเป็นให้ (ISO, 2008, clause 6.2.2)</p>

ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
<p style="text-align: center;">A</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>ทีมงานผู้ตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาเอกสารคู่มือ ข้อกำหนด และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - เตรียมชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>ทีมงานผู้ตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการตรวจสอบภายใน </div> <p style="text-align: center;">B</p>	<p>ทีมงานผู้ตรวจสอบ รวมทั้งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ ในฐานะหัวหน้าทีม ช่วยกันศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติ จากเอกสารคู่มือขององค์กร ข้อกำหนดของลูกค้า ข้อบังคับทางกฎหมาย และมาตรฐานอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์และนำไปสร้างชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบ (Audit checklist)</p>
	<p>ทีมงานผู้ตรวจสอบดำเนินการตรวจสอบภายใน ตามตารางงานที่วางไว้ ทั้งการตรวจสอบ Compliance audit ซึ่งหมายถึง การตรวจสอบว่าสายการบิน วางระเบียบปฏิบัติครบถ้วน ตามข้อบังคับของ หน่วยงานที่กำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทยหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และการตรวจสอบ Conformity audit ซึ่งหมายถึง การตรวจสอบว่าสายการบินดำเนินทุกกิจกรรม ตามระเบียบปฏิบัติที่สายการบินกำหนดไว้เองหรือไม่ ทั้งนี้ต้องนัดหมายวันเวลาตรวจสอบ ระบุส่วนงาน ที่ต้องการตรวจสอบ และเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ ให้หัวหน้าฝ่ายงานรับทราบล่วงหน้า (ISO, 2008, clause 8.2.2, 8.2.3)</p>

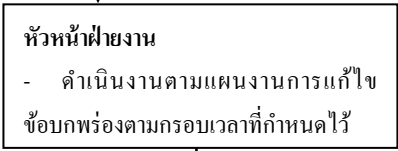
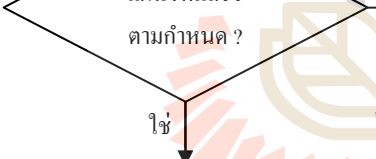
ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
	<p>หลังจากดำเนินการตรวจสอบ สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ พบข้อบกพร่อง หรือไม่พบข้อบกพร่อง</p>
	<p>หากไม่พบข้อบกพร่องใด ๆ หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบมีหน้าที่แจ้งผลการตรวจสอบเสร็จสิ้นต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น และแจ้งต่อหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพด้วย รวมทั้งเก็บบันทึกผลการตรวจสอบภายในไว้เป็นหลักฐาน</p> <p>หากพบข้อบกพร่อง หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบมีหน้าที่ออกใบรายงานข้อบกพร่อง (Non-compliance report; NCR) เพื่อให้หัวหน้าฝ่ายงานนั้นรับทราบข้อบกพร่อง และสำเนาใบรายงานข้อบกพร่องนี้เพื่อส่งรายงานหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพด้วย โดยต้องระบุระดับความรุนแรงของข้อบกพร่องในใบรายงานนี้ด้วย ซึ่งมี 3 ระดับ ตามกรอบเวลาการแก้ไขข้อบกพร่องที่แตกต่างกัน (ระดับที่ 1 คือ ข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อระดับความปลอดภัยหรือมาตรฐานด้านการบิน ระดับที่ 2 คือ ข้อบกพร่องที่อาจส่งผลให้มาตรฐานและความปลอดภัยด้านการบินลดลง ระดับที่ 3 คือ ข้อบกพร่องเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลให้มาตรฐานและความปลอดภัยด้านการบินลดลง) (ISO, 2008, clause 8.3, 8.5.1)</p>
<p>รายงานข้อบกพร่องจากองค์กรภายนอก หรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า</p>	<p>รายงานข้อบกพร่องจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก (Third-part audit) หรือของ กพท. และรายงานข้อร้องเรียนที่มีนัยยะสำคัญต่อการดำเนินงานจากลูกค้า ต้องส่งให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อออกเป็นใบรายงานข้อบกพร่องขององค์กรด้วย (ISO, 2008, clause 8.2.1, 8.3, 8.5.1)</p>

ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
<pre> graph TD C[C] --> A[หัวหน้าฝ่ายงาน - วิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง - กำหนดแผนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง - รายงานแผนงานต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจ สอบภายใน] A --> B{แผนงานผ่านการเห็นชอบ?} B -- ใช่ --> D[D] B -- ไม่ --> C1[หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบภายใน - ให้คำปรึกษา] C1 --> A </pre>	<p>หลังจากหัวหน้าฝ่ายงานได้รับใบรายงานข้อบกพร่อง (NCR) จากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบ หัวหน้าฝ่ายงานนั้นต้องรับผิดชอบการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้า (Root cause) ของข้อบกพร่อง และกำหนดแผนงานการแก้ไขเป็นลำดับขั้น โดยต้องสามารถแก้ไขที่สาเหตุต้นตอของข้อบกพร่องนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องนั้นเกิดซ้ำอีก รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการแก้ไขให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของข้อบกพร่องนั้นด้วย (ISO, 2008, clause 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3)</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานนั้นมีหน้าที่เสนอผลการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบ เพื่อขอความเห็นชอบ</p> <p>หลังจากนั้น สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ ผลการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่องผ่านการเห็นชอบจากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบ หรือไม่ผ่านการเห็นชอบ</p> <p>หากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในไม่เห็นชอบกับผลการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่อง ต้องให้คำปรึกษาต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น เพื่อแนะนำเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า และแนวทางการวางแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วให้หัวหน้าฝ่ายงานนั้นกลับไปวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและวางแผนงานการแก้ไขเพื่อนำมาเสนออีกครั้ง</p>

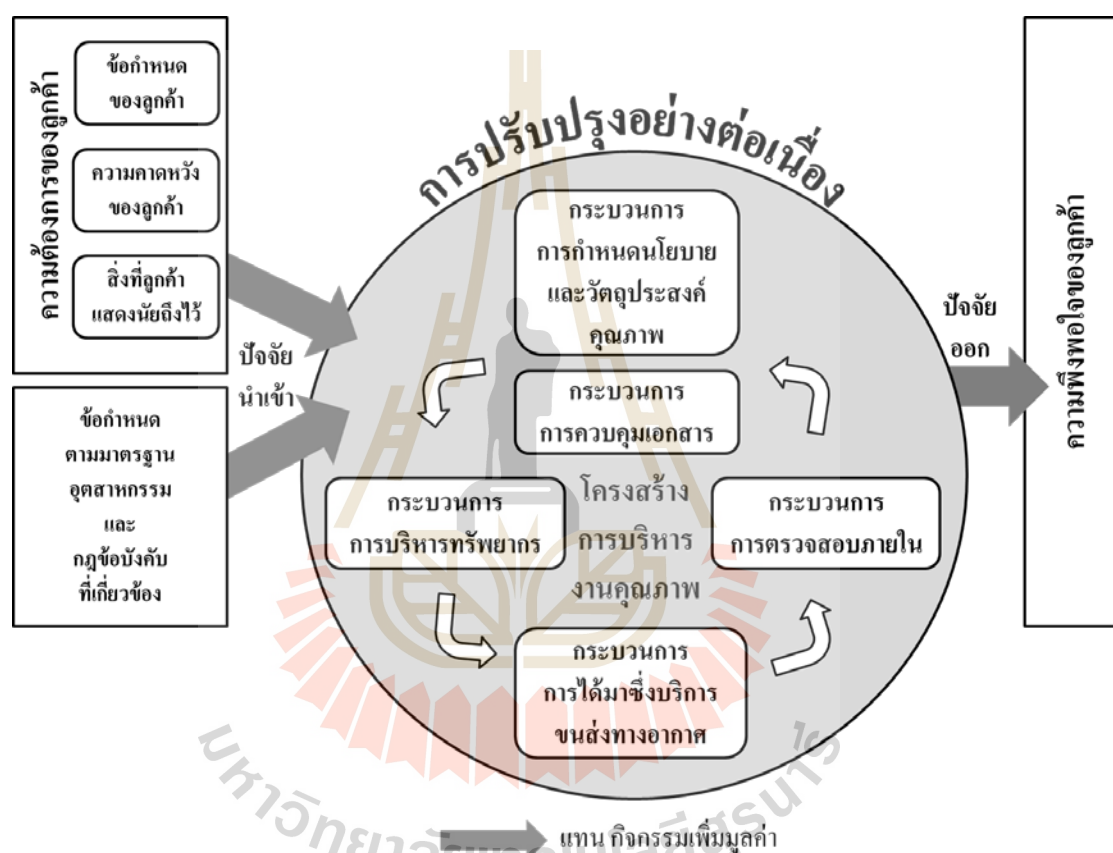
ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
	<p>หากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในเห็นชอบกับผลการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าและแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่อง หัวหน้าฝ่ายงานสามารถเริ่มดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามแผนงานเพื่อให้เสร็จสิ้นภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ (ISO, 2008, clause 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3)</p>
	<p>เมื่อครบกำหนดเวลาการแก้ไข หรือหลังจากดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามแผนงานเสร็จสมบูรณ์แล้ว ซึ่งหัวหน้าฝ่ายงานจะแจ้งให้หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบรับทราบ เพื่อให้หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในกลับมาตรวจติดตามผลการแก้ไข (ISO, 2008, clause 8.4)</p>
	<p>หลังจากนั้น สามารถเกิดได้ 2 กรณี คือ หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบพิจารณาว่าแผนงานการแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ หรือ แผนงานการแก้ไขยังไม่เสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนด</p>
	<p>หากการแก้ไขข้อบกพร่องสำเร็จตามแผนงานโดยสมบูรณ์ หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบมีหน้าที่แจ้งผลการตรวจสอบเสร็จสิ้นต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น แล้วแจ้งต่อหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพด้วย รวมทั้งเก็บบันทึกผลการตรวจสอบไว้เป็นหลักฐาน และถือว่าการตรวจสอบภายในครั้งนั้นเสร็จสิ้น (ISO, 2008, clause 8.4)</p>
 <p style="text-align: center;">↓</p> 	<p>หากการแก้ไขไม่สำเร็จตามแผนงาน หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบ/หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพต้องรายงานต่อคณะตัวแทนฝ่ายผู้บริหารด้านคุณภาพ เพื่อสืบสวนหาสาเหตุ กระตุ้นเตือน หรือพิจารณาการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ต่อฝ่ายงานนั้น ทั้งนี้ หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องออกใบรายงานความบกพร่องใบใหม่สำหรับข้อบกพร่องนั้นซ้ำอีกครั้ง (ISO, 2008, clause 5.5.2, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 8.3, 8.4, 8.5)</p>

ตารางที่ 5.7 คำอธิบายผังงานการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ผังงานการตรวจสอบภายใน	คำอธิบาย
<pre> graph TD E[E] --> A[หัวหน้าทีมงานผู้ตรวจสอบภายใน - ให้คำปรึกษา] A --> B[หัวหน้าฝ่ายงาน - วิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง - กำหนดแผนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง - รายงานแผนงานต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายใน] </pre>	<p>หลังจากหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบออกใบรายงานข้อบกพร่อง (NCR) ไปใหม่ หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบต้องให้คำปรึกษาต่อหัวหน้าฝ่ายงานนั้น เพื่อแนะนำเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า และแนวทางการวางแผนงานการแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วให้หัวหน้าฝ่ายงานนั้นกลับไปวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า และวางแผนงานการแก้ไขเพื่อนำมาเสนอ</p> <p>หัวหน้าฝ่ายงานรับผิดชอบการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า (Root cause) ของข้อบกพร่อง และกำหนดแผนงานการแก้ไข รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการแก้ไข แล้วเสนอต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบ เพื่อขอความเห็นชอบ ซึ่งจะวนเข้าสู่กระบวนการดังกล่าวไว้ข้างต้นอีกครั้ง (ISO, 2008, clause 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3)</p> <p>หมายเหตุ: คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ หรือ Quality Management Representatives (QMR) คือคณะทำงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งและรับมอบอำนาจจากผู้บริหารสูงสุด โดยมีหน้าที่เสมือนคนกลางขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการด้านคุณภาพทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน และดำเนินไปได้ด้วยดี คณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพควรประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นอย่างน้อย การกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นหนึ่งในคณะตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดได้มีโอกาสใกล้ชิดกับการดำเนินงานในการบริหารงานด้านคุณภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกุญแจสำคัญของการบริหารงานด้านคุณภาพคือ ความใส่ใจของผู้บริหารสูงสุด</p>

เพื่อแสดงให้เห็นถึง “ระบบ” (System) ซึ่งหมายถึง การรวมกลุ่มของ องค์ประกอบหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (ISO, 2005, p. 8) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปรูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ ในประเทศไทย อันประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ การควบคุมเอกสาร การกำหนด นโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ การบริหารทรัพยากร ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการ และการตรวจสอบภายใน ดังภาพที่ 5.7



ภาพที่ 5.7 รูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ ในประเทศไทย (ดัดแปลงจาก รูปแบบของระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้วยหลักกระบวนการขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO, 2008, p. vi)

2) การตรวจประเมินแบบร่างระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำโดยผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ตรวจประเมินแบบร่างระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย สรุปผลการตรวจประเมิน ได้ว่า

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนเห็นชอบในด้าน 1) ความเหมาะสม 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเป็นประโยชน์ และ 4) ความถูกต้องครอบคลุม ของแบบร่างระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน เช้าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ ฝั่งงานการควบคุม เอกสาร ฝั่งงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ฝั่งงานการบริหารทรัพยากร ฝั่งงาน การได้มาซึ่งบริการ และฝั่งงานการตรวจสอบภายใน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการดำเนินงานวิจัยและผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 กฎหมายและข้อบังคับด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย จากการศึกษา พบว่า มีข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ระบุให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีระบบการประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบ การสมควรเดินอากาศของอากาศยาน ซึ่งมีเนื้อหาสาระเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุอยู่ในภาคผนวก แห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เนาวรัตน์ โรจน์ชีวิน (2546) ซึ่งพบว่า ประเทศไทยในฐานะรัฐสมาชิกขององค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ มีพันธกรณีต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ระบุในภาคผนวกแห่งอนุสัญญา ประเทศไทยจึงอนุวัติการอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรืออนุสัญญาชิคาโก เป็นพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 ในขณะที่ภาคผนวกแห่งอนุสัญญาถูกอนุวัติการเป็น กฎหมายลำดับรองในรูปแบบอื่น ๆ อาทิ กฎกระทรวง ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ประกาศกรมการบินพาณิชย์ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน) คำสั่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นต้น

ทั้งนี้ ประเทศไทยออกข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพเข้มงวดกว่า มาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ โดยสอดคล้องกับข้อบังคับในเรื่องเดียวกัน ขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป กล่าวคือ ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมี ระบบงานคุณภาพ ซึ่งหมายความว่า ต้องดำเนินการระบบที่ใหญ่กว่าระบบการประกันคุณภาพ และมีระบบการประกันคุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องรวมไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม ข้อบังคับเกี่ยวกับ ระบบการบริหารงานคุณภาพหัวข้อต่าง ๆ ถูกระบุอยู่อย่างกระจัดกระจาย ไม่ได้ถูกรวบรวมไว้ใน ประกาศฉบับเดียวกัน หรือหัวข้อเดียวกัน หรือหัวข้อใกล้เคียงกัน ยกเว้นข้อบังคับเกี่ยวกับระบบ การประกันคุณภาพของฝ่ายงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งถูกระบุไว้ในชื่อหัวข้อที่ชัดเจน และจัดวาง ในหัวข้อใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังไม่มีรายละเอียดในการจัดตั้งและดำเนินการระบบ การบริหารงานคุณภาพ เพื่อให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศใช้เป็นแนวทางได้

5.2.2 ความต้องการของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต่อระบบการบริหารงานคุณภาพ จากการวิจัยพบว่า สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยมีความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัมฤทธิ์ รัตนจีนะ (2552) ซึ่งพบว่า การจัดการด้านคุณภาพเป็นหนึ่งใน 10 หลักการจัดการดำเนินงานที่สำคัญต่อการจัดตั้งสายการบินเช่าเหมาลำให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Toto Hardiyanto Subagyo (2002) ซึ่งนำเสนอว่า สายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้วยการบริหารงานคุณภาพภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ อันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจได้ ซึ่งได้ผลสรุปจากการวิจัยว่า ความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นด้านคุณภาพ (Quality demand awareness) เป็นหนึ่งใน 12 ปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จ (Critical success factors) ในการบริหารงานคุณภาพของสายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ รวมถึงผลการศึกษาของ สมชาย ชูสกุล (2550) ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นว่า อัตราเฉลี่ยของการส่งมอบสินค้าล่าช้า และการร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลงอย่างชัดเจนจากอัตราเฉลี่ยในช่วงก่อนการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 เป็นการพิสูจน์ว่า ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานขององค์กรได้

5.2.3 องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารงานคุณภาพ จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยต้องออกแบบ เพื่อให้ได้ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยที่สมบูรณ์ต้องประกอบด้วย 5 ฝั่งงาน นั่นคือ ฝั่งงานการควบคุมเอกสาร ฝั่งงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ ฝั่งงานการบริหารทรัพยากร ฝั่งงานการได้มาซึ่งบริการ และฝั่งงานการตรวจสอบภายใน สอดคล้องกับ บุญชัย พิเศษฐวิรัช (2550) ซึ่งพบว่า ลักษณะของระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบมาตรฐานสากล ISO 9001: 2000 มาจัดการองค์กร ได้แก่ ระบบการจัดการเอกสาร ระบบบริหาร ระบบการจัดการทรัพยากร ระบบการจัดการการผลิตและการบริการ และระบบการตรวจวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับผลิตภาพที่มีต่อการนำระบบมาตรฐานสากลนี้มาจัดการองค์กร

5.2.4 ความสำคัญของการทำผังงานหรือแผนภูมิขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) จากวัตถุประสงค์ข้อที่สามของงานวิจัยนี้ คือ การพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ออกแบบ 5 กระบวนการหลักของระบบการบริหารงานคุณภาพ ได้แก่ การควบคุมเอกสาร การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ การบริหารทรัพยากร การได้มาซึ่งบริการ และการตรวจสอบภายใน ในรูปของผังงานหรือแผนภูมิขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) เนื่องจากสามารถแสดงขั้นตอนทั้งหมดภายในกระบวนการให้เห็น

ชัดเจนเป็นรูปภาพ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจองค์ประกอบ กิจกรรม หน้าที่ และผู้รับผิดชอบการทำงาน โดยเรียงตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ การนำผังงานหรือแผนภูมิขั้นตอนการทำงานมาใช้สอดคล้องกับ ศรีนทร์รัมย์ เชยโพธิ์ (2559) ซึ่งศึกษาการนำเครื่องมือ QC 7 Tools: Flowchart มาวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการทำงาน และพบว่า การนำ Flowchart เข้ามาช่วยวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน ทำให้ทราบจุดที่มีปัญหา สาเหตุของปัญหา และแนวทางการแก้ไข เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและลดระยะเวลาการทำงานได้ ผลการวิจัยระบุว่า หลังจากการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานมีการไหล และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากจำนวนงานที่รอระหว่างการผลิตลดลง คิดเป็นร้อยละ 100 การใช้พื้นที่ในการทำงานลดลง คิดเป็นร้อยละ 70

5.2.5 การสร้างควมมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพ ข้อมูลหลักที่นำมาใช้ออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ได้มาจากการระดมความคิดเห็นของพนักงานสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานคุณภาพขององค์กร เพื่อให้ได้ระบบการบริหารงานคุณภาพที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับ Victor Lofgren (2012) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและการนำระบบการบริหารงานคุณภาพมาใช้ในองค์กรก่อตั้งใหม่ โดยได้ผลการวิจัยว่า องค์กรควรสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพให้ไม่ซับซ้อน ทุกคนจึงสามารถเข้าใจได้ง่ายตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งนี้ควรให้พนักงานออกแบบกระบวนการทำงานภายในระบบนี้เอง เนื่องจากพวกเขาเป็นผู้ใช้ระบบนี้ พวกเขาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของความคิด ทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากระบบงานใหม่ได้ง่ายขึ้น หรือทำให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กรนั่นเอง

5.2.6 ความสำคัญของผลตอบรับจากลูกค้า การออกแบบผังงานการได้มาซึ่งบริการ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย แสดงให้เห็นความสำคัญของผลตอบรับจากลูกค้าต่อกระบวนการได้มาซึ่งบริการ อธิบายความได้ว่า สายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทยต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้านผลตอบรับจากลูกค้า อาทิ คำติชม ข้อร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะ เป็นต้น ที่ได้จากบริษัทท่องเที่ยว หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลผู้ว่าจ้างเช่าเหมาลำ ซึ่งเป็นลูกค้าโดยตรง และจากผู้โดยสาร ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการจริง หากข้อร้องเรียนใดมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหรือความปลอดภัย ต้องส่งข้อร้องเรียนนั้นให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อนำไปออกเป็นใบรายงานข้อบกพร่องให้กับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขตามกระบวนการ ข้อมูลทั้งหมดต้องได้รับการวิเคราะห์หาระดับความพึงพอใจของลูกค้าและข้อเสนอแนะในการบริการ โดยต้องรายงานให้ทุกฝ่ายงานรับทราบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงจากทุกฝ่ายงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลตอบรับจากลูกค้า ยังใช้เป็นปัจจัยนำเข้า

ในการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดของลูกค้า เพื่อให้เกิดประโยชน์และความเหมาะสมต่อลูกค้า ผู้โดยสาร และสายการบินยิ่งขึ้นไป สอดคล้องกับ Toto Hardiyanto Subagyo (2002) ซึ่งพบว่า การจัดการผลตอบรับจากลูกค้า เป็นหนึ่งใน 12 ปัจจัยที่มีนัยยะต่อความสำเร็จ (Critical success factors) ของการดำเนินงานของสายการบิน ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าคือผู้ตัดสินใจขาด ผลตอบรับจากลูกค้าจึงควรนำมาพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการการได้มาซึ่งการบริการขนส่งของสายการบิน สายการบินควรใส่ใจคำติชมหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า และควรนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการปรับปรุงพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อให้ผลท้ายสุดของกระบวนการทั้งหมด นั่นคือการตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าเป็นไปด้วยดี

5.3 ข้อเสนอแนะ

หลังจากการดำเนินงานวิจัยกระทั่งได้ผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) ข้อบังคับเกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย ควรถูกรวบรวมไว้ในเอกสารฉบับเดียวกัน หรือภายใต้หัวข้อเดียวกัน หรือจัดวางในหัวข้อใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความสะดวกในการปฏิบัติตามและการตรวจสอบ นอกจากนี้ ควรมีแนวทางในการจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพเพื่อสายการบินนำไปใช้ได้ เช่นเดียวกับที่มีแนวทางสำหรับการจัดตั้งและดำเนินการระบบการบริหารงานนิรภัยการบินปรากฏอยู่ นอกจากนี้ควรกำหนดคำจำกัดความของคำที่เกี่ยวข้อง เช่น “ระบบการบริหารงานคุณภาพ” (Quality management system) “ระบบคุณภาพ” (Quality system) “การประกันคุณภาพ” (Quality assurance) ให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการเลือกใช้คำในข้อบังคับและการตีความของผู้นำข้อบังคับไปใช้

2) สภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นกับสายการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย และระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร สามารถสะท้อนให้ความเป็นจริงของอุตสาหกรรมการบินในภาพรวมได้ด้วย นั่นคือ การให้ความใส่ใจและความสำคัญต่อระบบการบริหารงานคุณภาพมีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น หากพิจารณาไปตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพตามที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ นั่นคือ โครงสร้างการบริหารคุณภาพขององค์กร การควบคุมเอกสาร การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ การบริหารทรัพยากร การได้มาซึ่งบริการ และการตรวจสอบภายใน จะเห็นได้ว่า ทั้งผู้ดำเนินการเดินอากาศและหน่วยงานภาครัฐผู้มีอำนาจกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศไทยต่างมีปัญหามิใช่เรื่องดังกล่าวคล้ายคลึงกัน หนึ่งในตัวอย่างคือ ผลจากการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบิน (Universal safety oversight

audit) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ซึ่งเข้ามาตรวจสอบหน่วยงานภาครัฐของไทย ในปี พ.ศ. 2558 และทำให้ประเทศไทยถูกลดมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ข้อบกพร่องที่พบ เช่น ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การที่ไม่โปร่งใส ปัญหาการออกกฎระเบียบที่ไม่ครอบคลุม ปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอ และปัญหาด้านกระบวนการตรวจสอบที่ไม่ตรงตามหลักการ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคุณภาพทั้งสิ้น

การประกันคุณภาพหรือการตรวจสอบ (Audit) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ และสามารถส่งผลกระทบมากมายหากไม่เข้าใจหลักการที่ถูกต้อง จากประสบการณ์ตรงของผู้วิจัย ซึ่งเคยทำงานกับสายการบินแบบเช่าเหมาลำของไทยและเคยเป็นทั้งผู้รับการตรวจสอบ (Auditee) และผู้ตรวจสอบ (Auditor) พบว่า บางครั้งผู้ตรวจสอบทำตัวเสมือนมาจับผิด ซึ่งตามหลักการผู้ตรวจสอบ คือ ผู้ชี้แนะให้เห็นจุดบกพร่องจากสายตาของคนนอก รวมทั้งแนะนำส่งเสริมให้เกิดการแก้ไข และบ่อยครั้งพบว่า ผู้ตรวจสอบไม่มีรายการการตรวจสอบ หรือ Audit checklist ดังนั้น การตรวจสอบแต่ละครั้งจึงไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน และการระบุข้อบกพร่อง หรือ Findings ไม่ได้อิงจากกฎระเบียบใดๆ แต่เป็นการระบุข้อบกพร่องจากความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ตรวจสอบ หรือบางครั้งพบว่า การตอบคำถามของผู้ถูกตรวจสอบไม่อยู่ในหลักการ ซึ่งนำไปสู่การถกเถียงและทำให้ไม่ผ่านการตรวจสอบ เช่น เมื่อถูกถามเรื่องความปลอดภัยของบุคลากร ถ้าผู้ถูกตรวจสอบตอบเชิงวิจารณ์ว่าไม่เคยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้รับภาระหนักจนดูแลงานไม่ทั่วถึง ทำให้ผู้ตรวจสอบทราบโดยทันทีว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรไม่ดีพอ ทำให้งานบางส่วนถูกละเลย ซึ่งหมายความว่าต้องมีจุดบกพร่องในข้ออื่น ๆ ตามมาแน่นอน ทั้งนี้ตามหลักการผู้ตรวจสอบเพียงต้องการให้ผู้ถูกตรวจสอบแสดงแผนงานการกระจายงาน ตารางการทำงาน การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากร อาทิ การจัดจ้างบุคลากรภายนอก เป็นต้น หรือแสดงหลักฐานต่าง ๆ เพื่อยืนยันว่าสามารถดำเนินงานได้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่วางไว้

จากตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยควรได้รับส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการบริหารงานคุณภาพอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งฝึกฝนให้มีระบบความคิดที่ถูกต้องตามหลักการ ตั้งแต่ระดับอุดมศึกษาจนกระทั่งการฝึกอบรมจากองค์การที่ทำงาน ซึ่งอาจเป็นหนทางในการแก้ปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัย และความสำเร็จทางธุรกิจของวงการการบินของไทยได้อย่างยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมต่อไป ดังนี้

1) การพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินรูปแบบอื่นในประเทศไทย เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ หรือสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินในประเทศไทย

3) แนวทางการควบคุมระบบการบริหารงานคุณภาพ (QMS) กับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน (SMS) ของสายการบินในประเทศไทย

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

1) เอกสารตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินมีปริมาณน้อย ทำให้ข้อมูลอ้างอิงมีจำนวนจำกัด และผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) บุคลากรในวงการบินเข้าหามาลำ ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารงานคุณภาพโดยตรงมีจำนวนน้อย การเข้าถึงต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของผู้วิจัยเป็นเบื้องต้น และการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling)

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งยังปฏิบัติงานเป็นพนักงานของสายการบินเข้าหามาลำในประเทศไทยมีความระมัดระวังในการให้ข้อมูล เนื่องจากบางข้อมูลเป็นความลับในการดำเนินธุรกิจ และอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนไม่ประสงค์ให้ระบุข้อมูลส่วนบุคคล และไม่อนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลด้านลบขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากศึกษาคู่มือการบริหารงานคุณภาพหรือคู่มือการประกันคุณภาพของสายการบินแต่ละสายไม่สามารถนำมาอ้างอิงในงานวิจัยนี้ได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องลิขสิทธิ์

4) การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ตรงกับช่วงการโอนย้ายบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำกับดูแลกิจกรรมการบินพลเรือนของประเทศไทย จากกรมการบินพลเรือนไปเป็นสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ทำให้มีการยกเลิกเอกสารด้านกฎข้อบังคับฉบับเก่า และออกฉบับใหม่เป็นระยะ รวมทั้งภายในปี พ.ศ. 2559-2560 มีการแก้ไขข้อกำหนดเรื่องการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirements) ในประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยถึง 5 ครั้ง ทำให้ผู้วิจัยต้องแก้ไขข้อมูลในงานวิจัยหลายครั้ง เพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันมากที่สุด

5) ช่วงระหว่างการดำเนินงานวิจัย มีสายการบินเข้าหามาลำส่วนหนึ่งทยอยหยุดการปฏิบัติการบิน เนื่องจากถูกระงับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศชั่วคราว ทำให้ไม่เข้าเกณฑ์ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับแก้กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

6) งานวิจัยนี้ดำเนินงานในช่วงของการปรับเปลี่ยนมาตรฐาน ISO 9001: 2008 สู่อุตสาหกรรม ISO 9001: 2015 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้โดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2561 อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังเลือกใช้มาตรฐาน ISO 9001: 2008 เป็นกรอบในการออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับ

สายการบินเช่าเหมาลำ เนื่องจาก (1) ยังมีผลบังคับใช้อยู่ (2) เป็นเวอร์ชันที่หน่วยงานผู้กำกับดูแลด้านการบินพลเรือนระดับสากลหลายแห่ง อาทิเช่น องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ อ้างอิงถึง และแนะนำให้ผู้ดำเนินงานด้านการบินพลเรือนต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบในการจัดสร้างระบบการบริหารงานคุณภาพในองค์การของตน (3) เอกสารตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ปรากฏอยู่น้อย ซึ่งไม่อำนวยความสะดวกแก่การค้นคว้าเพื่องานวิจัยครั้งนี้

5.5 การประยุกต์ผลการวิจัย

ระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยออกแบบขึ้นและนำเสนอในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่สำคัญของระบบการบริหารงานคุณภาพ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานขององค์การ ผังงานการควบคุมเอกสาร ผังงานการกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ ผังงานการบริหารทรัพยากร ผังงานการได้มาซึ่งบริการ และผังงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีรูปแบบและรายละเอียดเจาะจงสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำโดยเฉพาะ ฉะนั้นผู้ดำเนินการเดินอากาศหรือผู้ประกอบการสายการบินเช่าเหมาลำรายใหม่ สามารถนำองค์ประกอบทั้งหมดไปใช้เพื่อเริ่มจัดสร้าง และดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพในองค์การได้ทันที หรือนำเพียงบางส่วนไปใช้เพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารงานคุณภาพที่มีอยู่แล้วให้ครบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินรูปแบบอื่น ที่มีลักษณะองค์การใกล้เคียงกับสายการบินเช่าเหมาลำได้ด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้มีจุดประสงค์ออกแบบระบบการบริหารงานคุณภาพให้ตรงตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9001 ครอบคลุมข้อ หรือเพื่อการขอใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001

บรรณานุกรม

- กระทรวงคมนาคม. ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการ
เที่ยวบินเช่าเหมาลำ พ.ศ. 2556. ราชกิจจานุเบกษา 130, 90ง (30 กรกฎาคม 2556): 22-26.
- กระทรวงคมนาคม. ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการอนุญาต
ให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ พ.ศ. 2559. ราชกิจจานุเบกษา 133, 301ง
(21 ธันวาคม 2559): 1-29.
- กัญญาณัฐ ทรัพย์บุญญากร และสิทธิศักดิ์ ทองพิลา. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ
สายการบินในอนาคตในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ
การบิน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553.
- กิตติ กอบัวแก้ว. การบริหารการผลิต. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2553.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. TQM: การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557.
- คณะกรรมการการบินพลเรือน. ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 85 ว่าด้วย
ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ พ.ศ. 2552. ราชกิจจานุเบกษา 126, 190ง (30 ธันวาคม
2552): 48-54.
- กินิกิ, แองเจโล และ วิลเลียมส์, ไบรอัน. องค์กรและการจัดการ. แปลโดย ชีรศักดิ์ กัญจนพงศ์
และคณะ. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, 2552.
- จันทนา อินทนิม. การจัดการคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กับมหาวิทยาลัยศรีปทุม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.
- ชัยณรงค์ สาดพุ่ม. การพัฒนาคู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- ณรงค์ ชูศรีชัย. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิตยา เงินประเสริฐศรี. การบริหารคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ความสัมพันธ์ของ: ทัศนศึกษา กลุ่มตัวอย่าง และเทคนิคการเก็บข้อมูลจาก ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มในงานวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 26, 2 (กรกฎาคม-ตุลาคม 2543): 80-88.
- นิมิต วิมลโนท. ความเป็นไปได้ด้านการตลาดของรถขนส่งสินค้าทางอากาศแบบเช่าเหมาลำ ในเส้นทาง กรุงเทพฯ-ฉะเชิงเทรา-กรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ การบิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554.
- เนาวรัตน์ โรจน์ชีวิน. การสร้างกฎเกณฑ์และการบังคับการให้ปฏิบัติตามภาคผนวกแห่งอนุสัญญา ว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- บุญชัย พิเศษฐวีรัชย์. ผลผลิตจากการนำระบบมาตรฐานสากล ISO 9001: 2000 มาจัดองค์การ ทัศนศึกษาบริษัทที่ได้รับการรับรองจากบริษัท โกลบอล เซอร์ติฟิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.
- ประภัทร ทองสว่าง. ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการจัดการและความสำเร็จของกิจการ ตามระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 ของกิจการในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- ปรัชญา ศิววัฒนานนท์ และ พัดชา รุ่งแจ้ง. คู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พรีเมียมเชส โฟกัส, (ม.ป.ป.).
- ปิยะมาศ จารุณีหม่อมพร. การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดกลาง: กรณี ตัวอย่างของโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภัทรศักดิ์ สิทธิไครย์ และ ปริญญา จิตรการนทีกิจ. มาตรฐานคู่มือปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด. เอกสารแนบสำหรับหนังสือราชการเลขที่ อส0007(ปร)/ว129 เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานรูปแบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด (26 พฤษภาคม 2557): 1-5. (เอกสารไม่ตีพิมพ์)
- วชิราพร ประเสริฐสิงห์กุล. มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในบริบทภาครัฐและภาคเอกชนไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.
- วิศสุตา แจ่มประจักษ์. บทวิเคราะห์ เรื่อง ทิศทางการบินของไทยหลังการแจ้งเตือนของ ICAO [ออนไลน์]. <http://goo.gl/3RMKa5>, ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์, 2558: สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2558.
- ศรินทร์รัมย์ เขยโพธิ์. การนำเครื่องมือ QC 7 tools: flowchart มาวิเคราะห์ปัญหาในขั้นตอนการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- สมชาย ชุตกุล. การปรับปรุงองค์กรขนาดเล็ก โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 กรณีศึกษา: บริษัท ที เค เอส พีริซัน จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2550.
- สมศักดิ์ คุลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมเกียรติ ชิดไชสง. การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- สัมฤทธิ์ รัตนจีนะ. คู่มือการจัดตั้งบริษัทการบินแบบเช่าเหมาลำในประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุจิต ห่วงสุวรรณ และ สุชาลินี รูปแก้ว. ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน: ความเป็นมา ความก้าวหน้าและอุปสรรค. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 49-56.
- สถาพจน์ วงษ์เกษม. การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับวิสาหกิจขนาดย่อม: กรณีตัวอย่างโรงงานผลิตโอ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สุนันทา คชชนะนันท์. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.
- สุปรีย์ ศรีสำราญ และ วิสสุตา แจ่มประจักษ์. บทวิเคราะห์ เรื่อง เปิดเทรนด์การเช่าเหมาลำรถตลาดเส้นทางการบินแบบประจำในม่านฟ้าไทย [ออนไลน์]. <http://goo.gl/FXHmbk>, ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์, 2557: สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2558.
- สุรศักดิ์ รัศมีพรหม. การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ มอก. 9001 สำหรับอุตสาหกรรมหม้อแปลงไฟฟ้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2541.
- โสภา อำนวยรัตน์. การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพของวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555.
- สำนักกำกับกิจการขนส่งทางอากาศ. นโยบายเที่ยวบินเช่าเหมาลำขนส่งผู้โดยสาร [ออนไลน์]. <http://goo.gl/KjaAWT>, กรมการบินพลเรือน, 2557: สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2560.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air operator certificate requirement) และแนบท้ายประกาศ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560. ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย 5 (18 กันยายน 2560): 1-3.
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กองส่งเสริมและพัฒนาการมาตรฐาน. คู่มือการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2546.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 9004-2553: การบริหารงานเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรโดยใช้แนวทางการบริหารงานคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2553.
- อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล. การบริหารงานคุณภาพในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558.
- อริย วิมุติสุนทร. ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ: ประเด็นข้อกฎหมายในการประกอบธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขากฎหมายธุรกิจ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- อาภาว โย, ราฟาเอล. ดร.เดมมิ่ง อเมริกันชนผู้วางรากฐานเรื่องคุณภาพให้ญี่ปุ่น. แปลโดย ชูเกียรติชาญสง่าเวช. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556.
- Aviationbenefits. Infographic - aviation benefits beyond borders [Online]. <http://goo.gl/K3sS1a>, Air Transport Action Group, 2016; Retrieved 12 December 2016.
- ASQ (American Society for Quality). History: Beyond total quality [Online]. <http://goo.gl/qMKHIq>, Retrieved 15 March 2016a.
- ASQ (American Society for Quality). History: Guilds of medieval Europe [Online]. <http://goo.gl/LSYKJd>, Retrieved 15 March 2016b.
- ASQ (American Society for Quality). History: World war II [Online]. <http://goo.gl/PskBQL>, Retrieved 15 March 2016c.
- ASQ (American Society for Quality). Honorary members: Shewhart [Online]. <http://goo.gl/NbMKiw>, Retrieved 25 March 2016d.
- ASQ (American Society for Quality). Quality glossary [Online]. <http://goo.gl/RJbAAx>, Retrieved 10 March 2017.
- Baranzelli, J. Making government great again: Mapping the road to success with ISO 9001:2008. Wisconsin: Quality press, 2010.
- Bhatti, A.; Anwar, S.; and Atiq, M. Cost of quality (CoQ) of water testing laboratory. Harvard Business Review 8, 1, IV (November 2014): 61-65.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Boeing Company Limited. Current Market Outlook 2017-2036 [Online]. <http://goo.gl/zarjbP>, Retrieved 15 December 2016.
- Chandrupatla, Tirupathi. R. Quality and reliability in engineering. First published, New York: Cambridge university press, 2009.
- Crosby, P. B. Quality without tears: The art hassel-free management. Fourth edition. Singapore: McGraw Hill, 1988.
- Deb, S. Airline industry models: New operational safety standard on ISO 9001:2000. ISO Management Systems 7, 2 (March-April 2007a): 30-34.
- Deb, S. Airline safety standard exceeds ISO 9001. Aero Safety World (February 2007b): 42-44.
- Debbie, P. D. 100 years of Juran. Quality progress (May 2004): 25-39.
- Deming, W. E. Out of Crisis. First MIT press edition. Massachusettes: MIT, 2000.
- EASA (European Aviation Safety Agency). Commission regulation (EC) No.859/2008, 20 August 2008
- EASA (European Aviation Safety Agency). Commission regulation (EU) No.1321/2014, 26 November 2014
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. The management and control of quality. Fifth edition. Cincinnati: South-Western, 2001.
- FAA (Federal Aviation Administration). 14 CFR Part 145 - Repair stations. 2006a.
- FAA (Federal Aviation Administration). 14 CFR Part 212 - Charter rules for U.S. and foreign direct air carriers, 2006b.
- FAA (Federal Aviation Administration). 14 CFR Part 372 - Overseas military personnel charters, 1995.
- Feigenbaum, A. V. Total quality control. Third edition. New York: McGraw Hill, 1983.
- Feigenbaum, A.V. Total Quality Control. Harvard Business Review 34, 6 (1956): 93-101.
- Gitlow, S. H., Melnyck, R. J., and Levine, D. M. A guide to six sigma and process improvement for practitioners and students, Second edition. New Jersey: Pearson education, 2015.
- IATA (International Air Transport Association). IATA members [Online]. <http://goo.gl/wKH41>, Retrieved 8 October 2017.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- IATA (International Air Transport Association). IATA reference manual for audit program (IRM). Fifth edition. Montreal-Geneva, 2014.
- IATA (International Air Transport Association). IOSA standard manual. Tenth edition. Montreal-Geneva, 2016.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). Annex 3 to the convention on international civil aviation: Meteorological service for international air navigation. Seventeenth edition. Montreal, 2010a.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). Annex 6 to the convention on international civil aviation : Operation of aircraft – part I: International commercial air transport - aeroplanes. Ninth edition, Montreal, 2010b.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). Annex 15 to the convention on international civil aviation: Aeronautical information services. Thirteenth edition. Montreal, 2010c.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). ICAO Doc 7300 Convention on International Civil Aviation. Ninth edition. Chicago, 2006.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). ICAO Doc 9626 Manual on regulation of international air transport. Second edition. Montreal, 2004.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). ICAO Doc 9859 AN/474 Safety management manual (SMM). Third edition. Montreal, 2013.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). ICAO doc 9873 AN/465 Manual on the quality management system for the provision of meteorological service for international air navigation. Second edition. Montreal, 2010d.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). ICAO doc 9889 Airport air quality manual. First edition. Montreal, 2011.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). Member states [Online]. <http://goo.gl/LqyFao>, Retrieved 8 October 2017.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). Review of the classification and definitions used for civil aviation activities. ICAO working paper: Ten session of the statistics division, Montreal: (23-29 November 2009): A_1.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ISO (International Organization for Standardization). All about ISO [Online]. <http://goo.gl/MNiG9n>, Retrieved 18 June 2017a.
- ISO (International Organization for Standardization). ISO 8402: 1994 Quality management systems requirements. Second edition. Geneva, 1994.
- ISO (International Organization for Standardization). ISO 9000: 2005 Quality management systems - fundamentals and vocabulary. Third edition. Geneva, 2005.
- ISO (International Organization for Standardization). ISO 9001: 2008 Quality management systems - requirements. Fourth edition. Geneva, 2008a.
- ISO (International Organization for Standardization). ISO 9004: 2009 Managing for the sustained success of an organization - a quality management approach. Third edition. Geneva, 2008b.
- ISO (International Organization for Standardization). Standards [Online]. <http://goo.gl/j1ND8F>, Retrieved 18 June 2017b.
- ISO (International Organization for Standardization). Standards: Popular standards : ISO 9001 quality management [Online]. <http://goo.gl/ddcx5j>, Retrieved 18 June 2017c.
- ISO Central Secretariat. ISO strategic plan 2011-2015. Geneva: (n.p.), 2010.
- Juran, J. M., and Godfrey, A. B. Juran's quality handbook. Fifth edition. New York: McGraw Hill, 1999.
- Kloppenborg, T. J., and Gouedin, K. N. Identifying service gap in commercial air travel: The first step toward quality improvement. Transportation Journal (Fall 1991): 22-30.
- Loefgren, V. Developing and implementing a quality management system in a startup company. Master of science thesis, Division of quality science, Department of technology management and economics, Chalmers University of Technology, 2012.
- Maykut, P., and Morehouse, R. Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide. London: Falmer, 1994.
- Minca, M. Is ISO 9001: 2008 an appropriate framework for the improvement of the processes developed within Bucharest city hall?. Master thesis, Department of business administration, Modul University, 2013.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Moen, R. D., and Norman, C. L. Circling back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. Quality Progress (November 2010): 22-28.
- Oakland, J. S. Total quality management and operational excellence : Text with cases. Fourth edition. Oxford: Routledge, 2014.
- Patton, M. Q. Qualitative evaluation and research methods. Second edition. Newbury Park: Sage, 1990.
- Pyzdek, T., and Keller, P. The handbook for quality management: A complete guide to operational excellence. Second edition, New York: McGraw-Hill, 2013.
- Rakhmanova, D., Serkis, V., and Dagidir, F. Implementing ISO 9001 and 14001 quality and environmental management systems for a small business. Master thesis, Department of computer science and electronics, Maelardalen University, 2007.
- Reid, R. D., and Sanders, N. R. Operations management: An integrated approach. Fourth edition, (n.p.): Wiley, 2011.
- Sower, V. E. Essentials of quality with cases and experiential exercises. First edition. New Jersey: Wiley, 2010.
- Stolzer, A. J., Halford, C. D., and Goglia, J. J. Safety management systems in aviation. Surrey: Ashgate, 2008.
- Subagyo, T. H. Quality management practices in the south east Asian airlines' operations function. Doctor of philosophy's thesis, College of aeronautics, Cranfield University, 2002.
- Willar, D. Improving quality management system implementation in Indonesian construction companies. Doctor of philosophy's thesis, School of civil engineering and built environment, Science and engineering faculty, Queensland University of Technology, 2012.
- WTO and ICAO (World Meteorological Organization and International Civil Aviation Organization). WMO-No. 1001 Guide to quality management system for the provision of meteorological service for international air navigation. Edition 2011, Montreal, 2014.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และตัวอย่างจดหมายขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

1. คุณิต ศิริสมบัติ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน
มหาวิทยาลัยรังสิต

2. ผศ. ดร.สุภาพร คูพิมาย

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสถาบันการบินพลเรือน
สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจประเมินแบบร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

1. จีรวิทย์ ศิริประเสริฐ

- การศึกษา : ปริญญาโทสาขาวิชา Mechanical Engineering (Power Plant), Michigan Technological University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ตำแหน่ง : ที่ปรึกษา / หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบเพื่อออกไปรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001
- ประสบการณ์การทำงาน : ที่ปรึกษาด้านการจัดตั้งและดำเนินงาน ระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำ อาทิ สายการบินภูเก็ตแอร์ สายการบินโอเรียนไทยแอร์ไลน์ส และสายการบินบิสทีเนสแอร์

2. ประพล อัสวารีรักษ์

- การศึกษา : ปริญญาตรีสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ประเทศไทย
- ตำแหน่ง : อดีตนักตรวจสอบความปลอดภัยด้านการบินชำนาญการกรมการบินพลเรือน
- ประสบการณ์การทำงาน : ตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ของสายการบินต่างๆ รวมทั้งสายการบินเช่าเหมาลำ อาทิ สายการบินโอเรียนไทยแอร์ไลน์ส และสายการบินภูเก็ตแอร์ เป็นต้น

3. ปกรณ์วิช วงศ์กำแหง

- ตำแหน่ง : อดีตผู้อำนวยการกรมการฝ้ายประกันคุณภาพสายการบินโอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ส
- ประสบการณ์การทำงาน : ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ้ายประกันคุณภาพ ของสายการบินโอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ส สายการบินเจ็ตเอเชีย และสายการบินซีดีแอร์เวย์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งวิศวกรฝ้ายซ่อมบำรุงอากาศยานสายการบินนอร์ธเวสต์แอร์ไลน์ส รวมระยะเวลา 21 ปี


4. เรวดี ผลกล้า

- การศึกษา : ปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการการบิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย
- ตำแหน่ง : อดีตครูฝึกพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในด้านคุณภาพและนิรภัยการบิน สายการบินโอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ส
- ประสบการณ์การทำงาน : อาจารย์รับเชิญสาขาวิชาธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนอากาศยานและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนอากาศยานของสายการบินโอเรียนท์ไทย แอร์ไลน์ส และสายการบินแองเจิลแอร์ รวมระยะเวลา 20 ปี

5. ขวัญรัศม์ จันทร์ศิรินารา

- การศึกษา : ปริญญาโทสาขาวิชา Air Transport Management, Department of Mechanical Engineering and Aeronautics, City University of London ประเทศอังกฤษ
- ตำแหน่ง : ครูฝึกพนักงานต้อนรับบนอากาศยาน และหัวหน้ากลุ่มการปฏิบัติงานด้านนิรภัยการบินประจำฝ่ายการบริการในห้องโดยสาร สายการบินโอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ส
- ประสบการณ์การทำงาน : อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนอากาศยานและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนอากาศยานของสายการบินโอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ส รวมระยะเวลา 15 ปี

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



สถาบันการบินพลเรือน
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER

ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๑๖๘

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ดุสิต ศิริสมบัติ ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน มหาวิทยาลัยรังสิต


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายค้ำฉนวน วิสุทธิพิเนตร รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๑๓๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย” (QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES IN THAILAND) โดยมี ดร.คงศักดิ์ ชมชุม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษาในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง


จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี 
(ดร.วิวัฒนา มานนท์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ
โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัย



สถาบันการบินพลเรือน
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER

ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๑๘๘

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒/ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลงานวิจัย


เรียน นาวาอากาศตรี ศุภกิจ จันทเสนานนท์ ผู้อำนวยการฝ่ายความปลอดภัยและกันคุณภาพ
บริษัท สกายวิวแอร์เวย์ จำกัด

ด้วย นายคำนวน วิสุทธิพิเนตร รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๑๓๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการบิน หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สถาบันการบินพลเรือน ได้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย” (QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES IN THAILAND) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.คงศักดิ์ ชมชุม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายคำนวน วิสุทธิพิเนตร เข้าทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของ บริษัท สกายวิวแอร์เวย์ จำกัด เพื่อจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.กนก สารสิทธิ์ธรรม)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ
โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑
นายคำนวน วิสุทธิพิเนตร โทร. ๐๘๑-๔๔๓-๘๐๘๒

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และการหาค่า IOC

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - เพื่อศึกษามาตรฐาน และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของ ไทยและของสากล ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบิน
 - เพื่อศึกษาความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำ ที่จดทะเบียนในประเทศไทย
 - เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำ ที่จดทะเบียน ในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นาย คำนวน วิสุทธิพิเนตร

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงลึก
(In-Depth Interview Form)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ
2. ตำแหน่ง
3. ฝ่าย/แผนก
4. องค์กรที่สังกัด
5. หน้าที่รับผิดชอบ
6. อายุการทำงานในองค์กร
7. อายุการทำงานด้านการบริหารงานคุณภาพ
8. ประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงานคุณภาพ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสายการบิน

9. สายการบินของท่านก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. อะไร
10. ประเภทของการให้บริการขนส่งทางอากาศของสายการบินของท่านเป็นแบบใด
11. เส้นทางการบินและตารางการให้บริการของสายการบินของท่านเป็นอย่างไร
12. ประเภทและจำนวนเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินการบินของสายการบินของท่านเป็นอย่างไร
13. จำนวนพนักงานในสายการบินของท่านมีเท่าไร
14. จำนวนสำนักงานสาขาของสายการบินของท่านมีที่ไหนบ้าง
15. สายการบินของท่านได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพอะไรบ้าง
16. กิจกรรมอื่นในกลุ่มเครือข่ายธุรกิจของสายการบินของท่านมีอะไรบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ

17. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย
18. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการลงทุนในระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับธุรกิจสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย
19. ท่านคิดว่าระบบการบริหารงานคุณภาพสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

ตอนที่ 4 ข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ

20. ระบบการบริหารงานคุณภาพที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบันมีโครงสร้างอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร
21. การควบคุมเอกสารและบันทึก ตามที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อยต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร
 - ก. การจัดรูปแบบของเอกสารคู่มือและการบ่งชี้สถานะของเอกสาร
 - ข. ขั้นตอนการออกเอกสารฉบับใหม่และฉบับแก้ไข
 - ค. การควบคุมเอกสารจากภายนอกองค์กรซึ่งสายการบินจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน
22. การกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพของฝ่ายบริหารสูงสุด ตามที่สายการบินของท่านมีในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อยต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร
 - ก. การวางนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ
 - ข. หัวข้อของวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ
 - ค. การประชุมทบทวน โดยฝ่ายบริหารสูงสุด (Management review meeting)
23. การบริหารจัดการด้านทรัพยากร ตามที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อยต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร
 - ก. การจัดหาทรัพยากร
 - ข. การควบคุมทรัพยากร

24. การให้ได้มาซึ่งการบริการขนส่งผู้โดยสารแบบเช่าเหมาลำ ตามที่สายการบินของท่าน ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อต่อไปนี้ มีรูปแบบอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือ ข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

ก. ข้อกำหนดของลูกค้า

ข. ผลตอบรับจากลูกค้า

25. การตรวจสอบภายในองค์กร (Internal audit) ตามที่สายการบินของท่าน ใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมี ข้อเสนอแนะอย่างไร

ก. การวางแผนการตรวจสอบภายในองค์กร

ข. ขั้นตอนการแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบภายในองค์กร



ผลการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
เรื่อง ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย

.....

คำชี้แจง

การตรวจประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ที่มีต่อข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรงดังต่อไปนี้

- 1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

ตารางแสดงผลการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ลำดับ	รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับ ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์						
1	ชื่อ	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ตำแหน่ง	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ฝ่าย/แผนก	1	1	1	1	ใช้ได้
4	องค์กรที่สังกัด	1	1	1	1	ใช้ได้
5	หน้าที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	ใช้ได้
6	อายุการทำงานในองค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
7	อายุการทำงานด้านการบริหารงานคุณภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
8	ประสบการณ์การฝึกอบรมด้านการบริหารงาน คุณภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสายการบิน						
9	สายการบินของท่านก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. อะไร	1	1	1	1	ใช้ได้
10	ประเภทของการให้บริการขนส่งทางอากาศของ สายการบินของท่านเป็นแบบใด	1	1	1	1	ใช้ได้
11	เส้นทางการบินและตารางการให้บริการของ สายการบินของท่านเป็นอย่างไร	1	0	1	0.75	ใช้ได้
12	ประเภทและจำนวนเครื่องบินที่ใช้ใน การดำเนินการบินของสายการบินของท่านเป็น อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
13	จำนวนพนักงานในสายการบินของท่านมีเท่าไร	1	1	1	1	ใช้ได้
14	จำนวนสำนักงานสาขาของสายการบินของท่าน มีที่ไหนบ้าง	1	1	1	1	ใช้ได้
15	สายการบินของท่านได้รับการรับรองมาตรฐาน ระบบการบริหารงานคุณภาพอะไรบ้าง	1	1	1	1	ใช้ได้

ตารางแสดงผลการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับ ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
16	กิจกรรมอื่นในกลุ่มเครือข่ายธุรกิจของสายการบินของท่านมีอะไรบ้าง	0	1	1	0.75	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ข้อมูลด้านความต้องการระบบการบริหารงานคุณภาพ						
17	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความต้องการในการดำเนินการระบบการบริหารงานคุณภาพของสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการลงทุนระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับธุรกิจสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย	1	1	1	1	ใช้ได้
19	ท่านคิดว่าระบบการบริหารงานคุณภาพสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
ตอนที่ 4 ข้อมูลด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ						
20	ระบบการบริหารงานคุณภาพที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบันมีโครงสร้างอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร	1	0	1	0.75	ใช้ได้
21	การควบคุมเอกสารและบันทึก ตามที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
21.1	ก. การจัดรูปแบบของเอกสารคู่มือและการบ่งชี้สถานะของเอกสาร	1	1	1	1	ใช้ได้
21.2	ข. ขั้นตอนการออกเอกสารฉบับใหม่และฉบับแก้ไข	1	1	1	1	ใช้ได้

ตารางแสดงผลการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับ ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
21.3	ก. การควบคุมเอกสารจากภายนอก องค์การ ซึ่งสายการบินจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
22	การกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์ คุณภาพของฝ่ายบริหารสูงสุด ตามที่สายการบิน ของท่านมีในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อย ต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไร คือข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะ อย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
22.1	ก. การวางนโยบายคุณภาพและ วัตถุประสงค์คุณภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
22.2	ข. หัวข้อของวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
22.3	ค. การประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหาร สูงสุด (Management review meeting)	1	1	1	1	ใช้ได้
23	การบริหารจัดการด้านทรัพยากร ตามที่ สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนก ตามหัวข้อย่อยต่อไปนี้ มีรายละเอียดอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และท่านมี ข้อเสนอแนะอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
23.1	ก. การจัดหาทรัพยากร	1	1	1	1	ใช้ได้
23.2	ข. การควบคุมทรัพยากร	1	1	1	1	ใช้ได้

ตารางแสดงผลการตรวจประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับ ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
24	การให้ได้ว่าซึ่งการบริการขนส่งผู้โดยสารแบบ เช่าเหมาลำ ตามที่สายการบินของท่าน ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อย ต่อไปนี้ มีรูปแบบอย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือ ข้อดีและข้อเสีย และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร	0	1	1	0.75	ใช้ได้
24.1	ก. ข้อกำหนดของลูกค้า	0	1	1	0.75	ใช้ได้
24.2	ข. ผลตอบรับจากลูกค้า	0	1	1	0.75	ใช้ได้
25	การตรวจสอบภายในองค์กร (Internal audit) ตามที่สายการบินของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามหัวข้อย่อยต่อไปนี้ มีรายละเอียด อย่างไร ท่านคิดว่าอะไรคือข้อดีและข้อเสีย และ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร	1	1	1	1	ใช้ได้
25.1	ก. การวางแผนการตรวจสอบภายใน องค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้
25.2	ข. ขั้นตอนการแก้ไขและป้องกัน ข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบภายใน องค์กร	1	1	1	1	ใช้ได้

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประกอบการตรวจสอบยืนยัน
เรื่อง ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย
(QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR CHARTER AIRLINES IN THAILAND)

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาฉบับร่างของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น ดังมีรายละเอียดในเอกสารแนบท้าย ซึ่งประกอบด้วย

- ก. ผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ
- ข. ผังงานที่ 1 ผังงานการควบคุมเอกสาร
- ค. ผังงานที่ 2 ผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ
- ง. ผังงานที่ 3 ผังงานการบริหารทรัพยากร
- จ. ผังงานที่ 4 ผังงานการได้มาซึ่งบริการ
- ฉ. ผังงานที่ 5 ผังงานการตรวจสอบภายใน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ท่านมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพและผังงานของระบบการบริหารงานคุณภาพนี้ในด้านความเหมาะสม (Propriety standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility standards) ความเป็นประโยชน์ (Utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) อย่างไร

แบบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผังโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ

.....

.....

ผังงานที่ 1 ผังงานการควบคุมเอกสาร

.....

.....

ผังงานที่ 2 ผังงานการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ

.....

.....

ผังงานที่ 3 ผังงานการบริหารทรัพยากร

.....

.....

ผังงานที่ 4 ผังงานการได้มาซึ่งบริการ

.....

.....

ผังงานที่ 5 ผังงานการตรวจสอบภายใน

.....

.....

หมายเหตุ : กรรณาศึกษารายละเอียดของโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพและผังงานของระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นในเอกสารแนบท้าย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการวิจัยครั้งนี้

นาย คำนวม วิสุทธิพิเนตร

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน



ภาคนวก ค

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานคุณภาพ	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ประเด็นที่ 1: การรวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพเข้ากับระบบการบริหารงานนิรภัยการบิน															
สายการบินควรรวบรวมระบบการบริหารงานคุณภาพกับระบบการบริหารงานนิรภัยการบินเข้าด้วยกัน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
แต่งตั้งบุคคลเดียวควบคุมตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัย					√	√	√	√	√	√	√	√		8	66.66
หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัยควรเป็นคนละคน	√	√		√										3	25.00
ไม่แน่ใจเรื่องการแต่งตั้งบุคคลเดียวควบคุมตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและหัวหน้าฝ่ายงานนิรภัย			√											1	8.33
ประเด็นที่ 2: หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน															
หัวหน้าส่วนงานประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงฯ ควรขึ้นกับฝ่ายงานคุณภาพ ไม่ควรขึ้นตรงกับฝ่ายซ่อมบำรุงฯ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ประเด็นที่ 3: ผู้ควบคุมเอกสารส่วนกลาง															
ควรมีผู้ทำหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง โดยให้ขึ้นกับฝ่ายงานคุณภาพ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				10	83.33
ไม่จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง												√		1	8.33
ไม่แน่ใจเรื่องการแต่งตั้งตำแหน่งผู้ทำหน้าที่ควบคุมเอกสารส่วนกลาง											√			1	8.33

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการควบคุมเอกสาร

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการควบคุมเอกสาร	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ประเด็นที่ 1: การจัดรูปแบบของเอกสาร และการบ่งชี้สถานะของเอกสาร															
เอกสารควบคุมทุกฉบับในองค์กรควรมีรูปแบบเป็นหนึ่งเดียวกัน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ประโยชน์ของการกำหนดเลขทะเบียนและระบุวันแก้ไขล่าสุด คือสามารถบ่งชี้สถานะเอกสารได้		√		√	√		√	√				√	√	7	58.33
ยอมรับว่า แบบฟอร์มบางฉบับในองค์กรไม่มีทะเบียน ซึ่งอาจเกิดปัญหาในการทำงาน		√					√	√				√		4	33.33
ไม่ควรกำหนดเลขทะเบียนเอกสารที่ซับซ้อน		√			√		√	√	√					5	41.66
ประเด็นที่ 2: ขั้นตอนการออกเอกสารฉบับใหม่และฉบับแก้ไข															
ขั้นตอนที่มีอยู่ซับซ้อนเกินไป ไม่เหมาะกับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย		√	√				√	√	√	√	√	√		8	66.66
คนในฝ่ายงานควรแก้ไขเอกสารได้เอง โดยแต่งตั้งให้บุคคลนั้นทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมเอกสารประจำฝ่าย		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	11	91.66
พนักงานควบคุมเอกสารส่วนกลางควรเป็นผู้ถือเอกสารต้นฉบับและเป็นผู้แก้ไขเอกสาร แต่เพียงคนเดียว	√													1	8.33
ควรให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพทำหน้าที่คนกลางคอยตรวจสอบเอกสารที่แก้ไขทั้งหมด		√		√	√		√	√						5	41.66
ประเด็นที่ 3: ขั้นตอนการควบคุมเอกสารจากภายนอก															
ต้องควบคุมเอกสารภายนอก และภายนอก ทั้งหมดต้องลงบันทึกในบัญชีเอกสารรวม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ขั้นตอนการควบคุมเอกสารจากภายนอกควรทำขั้นตอนเช่นเดียวกับเอกสารภายใน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ยอมรับว่าการควบคุมเอกสารจากภายนอกในสายการบินของตนยังไม่ครบสมบูรณ์		√					√	√	√	√	√			6	50.00

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ประเด็นที่ 1: นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ														
ไม่สามารถตอบได้เรื่องนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพที่สายการบินของตนกำหนด	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	11	91.66
สายการบินต้องกำหนดนโยบาย/วัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อให้ประเมินผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
วัตถุประสงค์คุณภาพควรมีลักษณะ SMART								√					1	8.33
องค์กรควรตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพให้เข้าใจง่าย และไม่มากไป								√					1	8.33
นำความคาดหวังของลูกค้ามาตั้งเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ					√								1	8.33
นำกฎเกณฑ์ของประเทศที่มีเส้นทางบินไปมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ	√		√										2	16.66
ควรผนวกรวมนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพกับนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนิรภัยเข้าด้วยกัน				√									1	8.33
แต่ละฝ่ายควรตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพย่อยของฝ่าย ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพหลักขององค์กร		√	√	√		√	√	√	√		√	√	10	83.33
แต่ละฝ่ายควรส่งวัตถุประสงค์ของฝ่ายให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพและผู้บริหารสูงสุด ควรทบทวนและตรวจสอบ								√					1	8.33
องค์กรต้องสื่อสารนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพให้ทุกคนรับทราบ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ประเด็นที่ 2: หัวข้อของวัตถุประสงค์คุณภาพ														
ความตรงต่อเวลา ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ความพึงพอใจของลูกค้า ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ	√	√	√	√	√	√		√	√	√			9	75.00

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ความปลอดภัยหรืออัตราการเกิดอุบัติเหตุ ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ	√	√	√	√	√	√						√	7	58.33
ความสอดคล้องต่อกฎข้อบังคับ ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ								√		√		√	3	25.00
ความเสถียรของเครื่องชนิดและอุปกรณ์ต่างๆ ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ									√				1	8.33
อัตราการลดต้นทุน ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ			√										1	8.33
การฝึกอบรม ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ			√										1	8.33
จำนวนของรายงานด้านนิรภัย ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ				√									1	8.33
จำนวนของใบรายงานข้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายใน ควรเป็นหัวข้อหนึ่งของวัตถุประสงค์คุณภาพ				√									1	8.33
ประเด็นที่ 3: การประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุด [Management review meeting]														
การประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดแบบเต็มรูปแบบต้องจัดตามรอบเวลาที่กำหนดไว้และต้องนำข้อมูลเรื่องต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในคู่มือขององค์การเข้ารายงานต่อผู้บริหารผู้มีอำนาจสูงสุด	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
ควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 6 เดือน	√							√		√			3	25.00
ควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 3-6 เดือน					√		√						2	16.66
ควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 3 เดือน		√	√	√		√			√			√	6	50.00
ควรจัดประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารสูงสุดทุก 1 เดือน											√			8.33

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการบริหารทรัพยากร

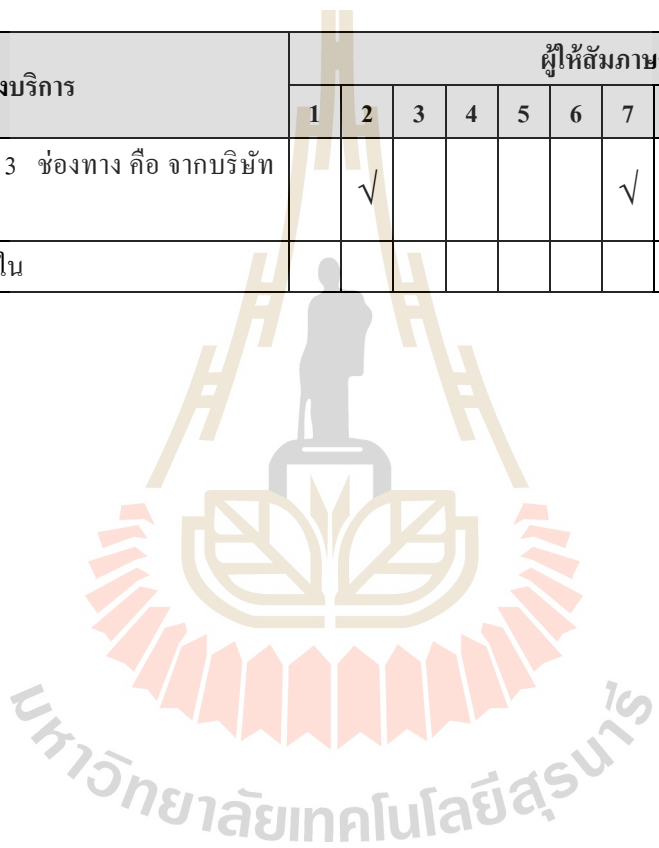
ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการบริหารทรัพยากร	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ประเด็นที่ 1: การจัดหาทรัพยากร															
สายการบังคับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
สายการบังคับตรวจตราทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในองค์กร [Resource inventory] อย่างถี่ถ้วน และนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด			√		√			√						3	25.00
สายการบังคับจัดสมดุลทรัพยากร [Resource leveling]	√		√		√		√	√						5	41.66
การใช้ผู้รับช่วง [Sub-contracting หรือ outsourcing] เป็นทางเลือกที่ดี				√	√	√		√	√	√	√	√	√	8	66.66
ใช้ทรัพยากรร่วมกับองค์กร [Pooling] อื่นเป็นอีกทางเลือกที่ดี					√			√	√	√				4	33.33
ประเด็นที่ 2: การควบคุมทรัพยากร															
สายการบังคับต้องมีข้อมูลเรื่องทรัพยากรที่ต้องการ และต้องกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ เฉพาะของทรัพยากร โดยวิเคราะห์จากการใช้งานหรือหน้าที่รับผิดชอบ [Functions or job descriptions] ของทรัพยากรนั้น		√			√			√						3	25.00
สายการบังคับเตรียมความพร้อมของทรัพยากรก่อนการนำไปใช้	√					√								2	16.66
สายการบังคับตรวจตราและตรวจสอบการใช้งานทรัพยากรเป็นประจำสม่ำเสมอ												√		1	8.33
สายการบังคับคงรักษาทรัพยากรไว้ในกรณีงานน้อยลง						√	√							2	16.66

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการได้มาซึ่งบริการ

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการได้มาซึ่งบริการ	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ประเด็นที่ 1: ข้อกำหนดของลูกค้า															
ลูกค้าของสายการบิน คือ ผู้เช่าเหมาลำไม่ใช่ผู้โดยสาร ดังนั้นสายการบินต้องตอบสนองข้อกำหนดและความคาดหวังของผู้เช่าเหมาลำ เป็นสำคัญ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
สายการบินควรตั้งหน่วยพัฒนาธุรกิจ หรือ Business development unit ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสายการบินเพื่อรับข้อกำหนดและคำติชมจากลูกค้า					√	√		√						3	25.00
สายการบินควรจัดประชุมกับทุกฝ่าย โดยนำข้อกำหนดจากลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อประเมินความเป็นไปได้ ความคุ้มทุน และความเสี่ยง ก่อนการตกลงทำสัญญา	√	√	√			√	√	√			√	√		8	66.66
สายการบินต้องส่งต่อข้อกำหนดให้ทุกฝ่ายทราบ ทุกฝ่ายจะได้ทราบข้อมูลเดียวกัน และสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองลูกค้าภายใน ข้อตกลงควรเป็นลายลักษณ์อักษรและส่งให้ฝ่ายงานคุณภาพ เพื่อดำเนินการตรวจสอบ	√					√		√	√	√		√		6	50.00
ประเด็นที่ 2: ผลตอบรับจากลูกค้า															
สายการบินควรจะวัดความพึงพอใจจากบริษัทท่องเที่ยว องค์การ หรือกลุ่มบุคคลที่จ้างเช่าเหมาลำ โดยต้องนำผลมาวิเคราะห์ แล้วแจ้งให้ทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
สายการบินควรเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และคำติชมของผู้โดยสาร แม้ว่าจะไม่ใช้ลูกค้าโดยตรงด้วย	√	√					√	√						4	33.33

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการได้มาซึ่งบริการ (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการได้มาซึ่งบริการ	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
สายการบินสามารถรับทราบข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าได้ 3 ช่องทาง คือ จากบริษัท ท่องเที่ยว จากหัวหน้ากลุ่มท่องเที่ยว และจากสื่อโดยสาร		√						√	√					3	25.00
องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าภายใน									√	√				2	16.66



ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการตรวจสอบภายใน

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการตรวจสอบภายใน	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ประเด็นที่ 1: การวางแผนการตรวจสอบภายใน															
กระบวนการตรวจสอบภายในที่เป็นอยู่สามารถปฏิบัติตามได้จริงและเหมาะสมสำหรับสายการบินเช่าหมาลำในประเทศไทยแล้ว	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
กำหนดการตรวจสอบต้องจัดให้สามารถยืดหยุ่นได้ และเมื่อเวลาในกรณีต้องเลื่อนการตรวจสอบด้วย								√						1	8.33
สายการบินควรกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายงานคุณภาพเป็นคนกลางทำหน้าที่ตรวจสอบทุกฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีมาตรฐานเดียวกัน	√	√			√	√	√	√	√		√	√	9	75.00	
สายการบินควรจัดการตรวจสอบภายในแบบข้ามฝ่ายงาน [Cross-department audit]			√	√						√			3	25.00	
หัวหน้างานการประกันคุณภาพสำหรับฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานสามารถรับหน้าที่หัวหน้าทีมสำหรับการตรวจสอบฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน							√						1	8.33	
เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบภายใน คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เขียนไว้ในเอกสารคู่มือขององค์กร แล้วจึงสร้างชุดคำถามสำหรับการตรวจสอบตามเกณฑ์นั้น		√											1	8.33	
การตรวจสอบภายในของสายการบินเช่าหมาลำในประเทศไทยควรจัดขึ้นทุก 1 ปี			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	83.33	
การตรวจสอบภายในของสายการบินเช่าหมาลำในประเทศไทยควรจัดขึ้นทุก 6 เดือน	√	√											2	16.66	
ประเด็นที่ 2: ขั้นตอนการแก้ไขข้อบกพร่อง ที่พบจากการตรวจสอบภายใน															
เมื่อตรวจพบข้อบกพร่อง หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องออกไปรายงานข้อบกพร่อง หัวหน้าฝ่ายงานต้องวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้า และกำหนดแผนงานการแก้ไข	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานคุณภาพ ด้านการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านการพัฒนาการตรวจสอบภายใน	ผู้ให้สัมภาษณ์												รวม (คน)	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
สายการบินควรแบ่งระดับข้อบกพร่องตามความรุนแรงออกเป็น 3 ระดับ					√			√		√				3	25.00
รายงานข้อบกพร่องจากหน่วยงานภายนอก และข้อร้องเรียนจากลูกค้า ควรออกเป็นใบ รายงานข้อบกพร่องขององค์กร								√						1	8.33
หลังจากการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของข้อบกพร่อง และกำหนดแผนงานการแก้ไข แล้ว ต้องส่งแจ้งต่อหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในก่อนการดำเนินการแก้ไข เพื่อขอความ เห็นชอบ หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบต้องให้คำปรึกษาหากไม่เห็นชอบ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องติดตามผลการแก้ไข หากไม่สำเร็จตามแผนงาน ต้อง รายงานต่อผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด และหัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบภายในต้องออกไป รายงานความบกพร่องนั้นซ้ำอีกครั้ง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	คำนวณ วิสุทธิพิเนตร	รหัส	5713200130
สาขาวิชา	การจัดการการบิน		
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 10 กันยายน 2516		
จังหวัดที่เกิด	กรุงเทพมหานคร		
ที่อยู่ปัจจุบัน	609/41 ซอยนวมินทร์ 137 ถนนนวมินทร์ นวลจันทร์ บึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230		
สถานที่ทำงาน	สายการบิน นอร์วีเจียน แอร์ ชัทเทิล (Norwegian Air Shuttle)		
ตำแหน่ง	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินระดับอาวุโส		
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต สาขาศิลปการละคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538		
ผลงานวิจัย	ระบบการบริหารงานคุณภาพสำหรับสายการบินเช่าเหมาลำในประเทศไทย		