

TQM

แบบไทยๆ

สุนิตย์ แป้นนาบอน*



TQM คืออะไร

TQM ย่อมาจาก Total Quality Management หมายถึง การจัดการให้มีคุณภาพทั้งองค์กร

TQM เป็นเทคโนโลยีของการบริหารที่ค่อนข้างใหม่และอยู่ในความสนใจของวงการการบริหาร/การจัดการ ในปัจจุบันเป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน มีความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันเชิงธุรกิจขององค์กรนั้นๆ การบริหารในแนวโน้มจะยังคงอาศัยแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และอื่นๆ ใน การจัดการ รวมทั้งยังต้องอาศัยความพยายามทั้งโดยส่วนบุคคล และโดยหมู่คณะ เพื่อเป้าหมายที่มุ่งหวังขององค์กร แต่ก็ยังมี "จิตวิญญาณ" ของ การบริหารแบบ TQM มุ่งขัดความสูญเสียทั้งหลายทั้งปวงที่อาจบังเกิดขึ้นตลอด ขบวนการจัดการ โดยการพยายามประสานทุกส่วนของทรัพยากร และทุก กิจกรรมของงานให้มุ่งไปสู่ที่หมายเดียวกัน โดยให้มีความสัมมูลึกซึ้งที่สุด ความพยายามในลักษณะดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ ย่อมต้องอาศัยการ กระทำที่เป็นไปอย่างทั่วถึง เหมาะเจาะสอดคล้องกันไปในทุกส่วนขององค์กร

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสงขลา

ความเป็นมาของ TQM

TQM เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพสินค้า ซึ่งเริ่มที่สหรัฐ อเมริกา ก่อนในราชวงศ์ที่ 1950 แนวคิดนี้ได้พัฒนามาโดยลำดับถูกปูนเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาและนำแนวคิดนี้ไปใช้โดยเฉพาะที่เป็นเรื่องของวงจรคุณภาพ (Quality Circle) ซึ่งยึดหลักว่าทุกส่วนและทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือร่วมใจกันและมีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ปราฏเป็นเครื่องมือที่เรียกว่า ผังก้างปลา (Ishikawa/Fishbone diagram) ขึ้น

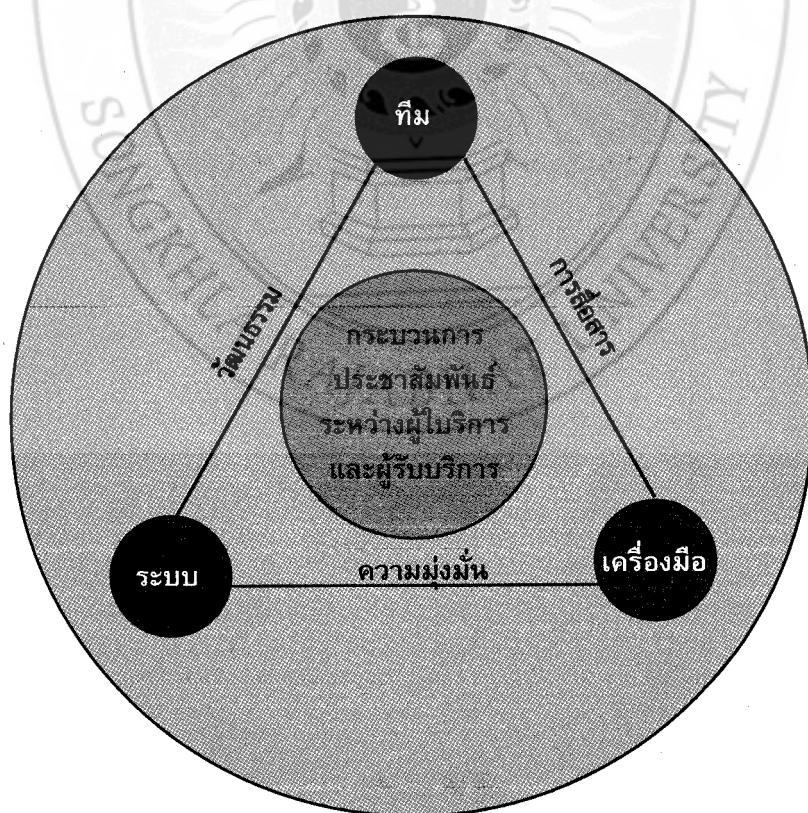
จากแนวความคิดในรูปของ QC การพัฒนาคุณภาพก็ได้พัฒนาโดยลำดับ “ได้มีการเพิ่มเติมองค์ประกอบใหม่ ๆ เข้าไปในแนวความคิดนี้ เช่น แนวคิดการให้ความสำคัญแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer focus) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ (Zero defect) เป็นต้น

อย่างไรก็ต้องการให้ผู้นำ ของ TQM จะประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. บทบาทของผู้นำ (Leadership)
2. การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Consumer focus)
3. การมีส่วนร่วมของทุกคน (Employee involvement and empowerment)
4. การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact-based decision making)
5. มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

รูปแบบแนวคิดของ TQM

จากแนวคิด TQM ที่ได้รับการพัฒนาโดยลำดับนั้น ได้มีผู้นำเสนอแนวคิดนี้ออกมาเป็น รูปแบบ (Model) การจัดการซึ่งอาจแสดงให้เห็นโดยภาพ ดังนี้ (แนวคิดของศาสตราจารย์ John S. Oaklandแห่งมหาวิทยาลัย Bradford แห่งประเทศอังกฤษ)



ในภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM ได้แก่

1. วงกลมเล็ก 3 วง แทนทีมงาน ระบบงาน และเครื่องมือเพื่อการเกี่ยวกับคุณภาพของงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้งานมีคุณภาพ

2. ปัจจัยทั้ง 3 ในข้อ 1 ยังต้องอาศัยสิ่งสำคัญอีก 3 ประการ คือ

2.1 วัฒนธรรมในการทำงานที่เหมาะสม เป็นไปในทางสร้างสรรค์ (Culture)

2.2 ความมุ่งมั่นของทุกคนในองค์กร (Commitment)

2.3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างกัน (Communication)

3. ปัจจัยทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าวแล้วมุ่งให้เกิดผลสำคัญถึงความพอใจลูกค้าซึ่งได้แก่ วงกลมตรงกลางอันเป็นผลของการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรซึ่งปรากฏเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ (Supplier-consumer chains)

4. วงกลมใหญ่หมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

วิถีคุณภาพอย่างไทย ๆ

จากองค์ประกอบในรูปแบบที่ได้นำมาเสนอ เป็นตัวอย่างและจากแนวความคิดอื่นๆ เกี่ยวกับ TQM

ดังกล่าว หากหันกลับมาดูวัฒนธรรมและพื้นฐานสังคมไทยแล้วก็พอจะกล่าวได้ว่าเรามีหลักคำสอนหรือธรรมาภิบาลในพุทธศาสนาหรือธรรมาภิบาลในพุทธศาสนาหลายประการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลได้ในทำนองเดียวกัน หากมีการเลือกเพ็น และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

1. หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้การทำงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จได้กล่าวคือ

ก. พันท�ឌ คือความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่น (commitment) ในงานที่ทำ

ข. วิริยะ คือความเพียร ประกอบกับความพอใจยอมช่วยให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงให้งานให้มีคุณภาพยิ่งๆ ขึ้นไป (Continuous improvement)

ค. จิตตะ คือความพอใจจดจ่อ ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงาน ไม่ทอดทิ้ง

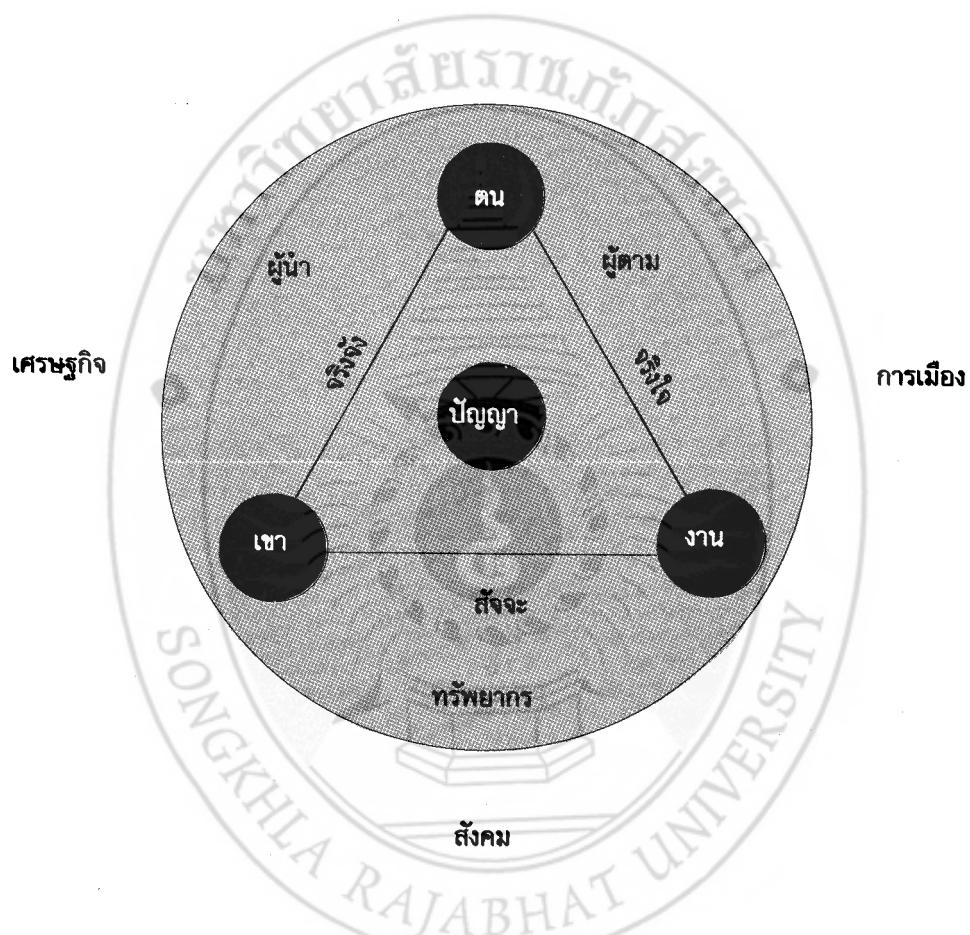
ง. วิมัังสา คือการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลในงานย่อมสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์และสามารถสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการได้ดีขึ้น

2. หลักอริยสัจจ์ ซึ่งเป็นหัวใจของคำสอนในพุทธศาสนา อาจกล่าวได้ว่าการทำงานให้มีคุณภาพเป็นที่พอใจของผู้รับบริการตามแนวทางของ TQM นั้น เป็นแนวทางการใช้ปัญญา มาจัดการกับงาน ปัญญาที่ว่า "นี้ก็คือเรื่องของเหตุผลนั้นเอง สำหรับหลักอริยสัจจ์นี้นับว่า เป็นคำสอนในแนวทางของเหตุผลโดยตรง กล่าวคือให้แก่ปัญหาคือทุกข์โดยกำจัดเหตุ แห่งทุกข์ กล่าวคือ ให้รู้จักตัวทุกข์คือตัวปัญหา และสาเหตุของปัญหาคือ สมุทัย และ เมื่อขัดเหตุเสียได้โดยปฏิบัติไปตามทางที่ถูกต้องเหมาะสม (มารค) ก็ย่อมบรรลุถึงความสันติไปของปัญหาหรือทุกข์ได้ (นิโรห)



3. หลักปฏิจจสมุปปนบท สอนถึงความเป็นเหตุปัจจัยของสรรพสิ่ง หรือความเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งต่างๆ นั้นเอง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและทำงานให้มีคุณภาพได้

หากจะนำแนวคิดจากธรรมะในพุทธศาสนามาจัดเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อใช้ในการจัดการงานให้มีคุณภาพขึ้นมาก็ว่าจะเป็นไปได้ดังนี้



ตามรูปแบบข้างต้นในองค์กรหนึ่งองค์ประกอบที่จะมีผลต่อคุณภาพได้แก่

1. คน ซึ่งหมายถึงทั้งแต่ละบุคคล (Individual) และกลุ่มคน (Team) หรือคนอื่น หมายถึงบรรดาผู้ร่วมงาน ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำและผู้ดู管
2. งาน (Task) คือการกิจของแต่ละคนในองค์กร
3. ทรัพยากร (Resources) ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
4. สภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่มีผลกระทำต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้น



คนนับเป็นดัวแปรสำคัญต่อการทำงานให้มีคุณภาพกล่าวคือถ้าแต่ละคน (ตน) มีสัจจะ มั่นคงในตน (Resolute) งานย่อมเป็นไปได้ด้วยดี ปฏิบัติงานด้วยความจริงจัง (Commitment) งานก็ย่อมมีคุณภาพและมีความจริงใจ (Sincere) ต่อผู้ร่วมงาน ทำให้มีทีมงานที่เหนียวแน่น ย่อมเป็นประกันต่อความสำเร็จของงานได้และเมื่อแต่ละคนได้ทำหน้าที่ของตนโดยถูกต้อง เช่น เมื่อเป็นผู้นำก็แสดงบทบาทของผู้นำให้เหมาะสม ทำงานเดียวกับผู้ตาม ก็ย่อมช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดีทั้งนี้มีหลักสำคัญที่ต้องยึดถือ คือ ปัญหาหรือเหตุผล มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์(วงกลมตรงกลาง) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่ยึดข้อมูลที่เป็นจริง มีการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ ทำงานต่างๆ เช่น มีการวางแผน (Plan) มีการปฏิบัติตามแผน (Do) มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Check) และมีการปรับปรุงงานอยู่เสมอ (Adjust) เป็นดัง

นั่นคือ หากทุกคนในองค์กรพยายามนำธรรมะมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เช่น อิทธิบั�สีเป็นดัน มีสัจจะต่อตนเอง มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตเมตตาปราถนาดีต่อกัน (รวมทั้งต่อบุคคลภายนอกที่มาใช้บริการ) หมั่นบริการหารือกัน ไม่ถือดีเข้าหากัน พัฒนาความคิดเห็นของกันและกัน มีการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมต้องยุบรวมความจริงใจต่อกันไม่แยกพรครแยกพวกทำให้เกิด Team งานที่เหนียวแน่น ต่างคนต่างมีความรับผิดชอบทำหน้าที่ของตนให้ดี มีท่านคือการให้อภัยและให้น้ำใจต่อกันเห็นด้วย คนอื่นและงานเป็นเนื้อเดียวกันรู้จักแบ่งปันไม่แก่งแย่งกัน นำเอารัตนธรรมอันดีงามเหล่านี้มาใช้เป็นวัฒนธรรมในการทำงาน (Work culture/ethics) อย่างจริงจังแล้วคุณภาพของงานย่อมเกิดขึ้นได้ทุกคน ก็ย่อมจะเกิดความพอใจโดยทั่วไปไม่ว่าผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร





สรุป

TQM เป็นแนวคิดสำหรับทำงานให้มีคุณภาพซึ่งพัฒนามาจากพื้นฐานวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชาวตะวันตกที่มีความแตกต่างไปจากชาวตะวันออกได้หันมามองคุณค่าของหยิบยกเอาสิ่งดีงามที่เรามีอยู่มาปรับปรุงแก้ไขใช้ให้เกิดประโยชน์โดยตรง แทนการใช้สิ่งที่เรา "นำเข้ามา" ทั้งดันน่าจะก่อให้เกิดผลดีอย่างถาวรและจริงจังยิ่งกว่า เพราะจริงๆ แล้วกูมิปัญญาของคนตะวันออกใช่ว่าจะด้อยกว่าของตะวันตกแต่อย่างใด เพราะในขณะที่เรากำลังหลงใหลตะวันตกอยู่นี้ชาวตะวันตกเองได้พากันแสวงหาสิ่งมีค่าจากวัฒนธรรมตะวันออกของเราอยู่เป็นอันมากแม้ศาสนาย่างๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ก็ล้วนแต่เป็นมรดกทางกูมิปัญญาของตะวันออกทั้งสิ้น

