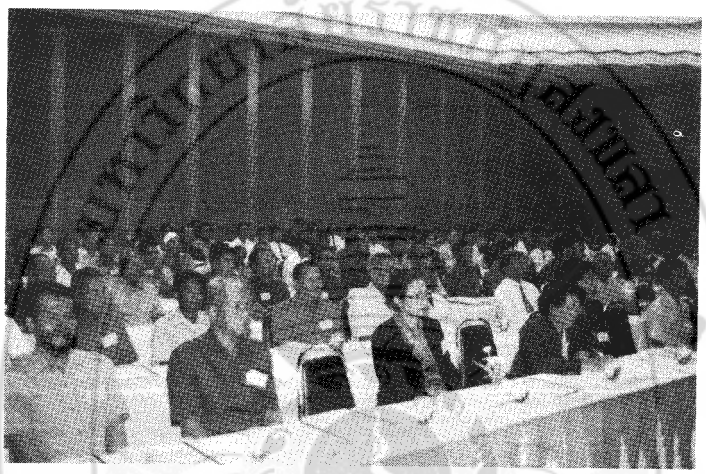
TQM แบบไทยๆ

สุนิตย์ แป้นนาบอน*



TQM คืออะไร

TQM ย่อมาจาก Total Quality Management หมายถึง การจัดการให้มีคุณภาพทั้งองค์กร

TQM เป็นเทคนิคเชิงการบริหารที่ค่อนข้างใหม่และอยู่ในความสนใจของวงการการบริหาร/การจัดการ ในปัจจุบันเป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน มีความคล่องตัวทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันเชิงธุรกิจขององค์กรนั้นๆ การบริหารในแนวนี้แม้จะยังคงอาศัยแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร และอื่นๆ ในการจัดการ รวมทั้งยังต้องอาศัยความพยายามทั้งโดยส่วนบุคคลและโดยหมู่คณะ เพื่อเป้าหมายที่มุ่งหวังขององค์กร แต่ก็ยังมี *"จิตวิญญาณ"* ของการบริหารแบบ TQM มุ่งขจัดความสูญเสียทั้งหลายทั้งปวงที่อาจบังเกิดขึ้นตลอดขบวนการจัดการ โดยการพยายามประสานทุกส่วนของทรัพยากร และทุกกิจกรรมของงานให้มุ่งไปสู่ที่หมายเดียวกัน โดยให้มีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ความพยายามในลักษณะดังกล่าวนี้จะประสบผลสำเร็จได้ ย่อมต้องอาศัยการกระทำที่เป็นไปอย่างทั่งถึง เหมาะเจาะสอดคล้องกันไปในทุกส่วนขององค์กร

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสงขลา

ความเป็นมาของ TQM

TQM เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพสินค้า ซึ่งเริ่มที่สหรัฐ อเมริกาก่อนในราวช่วงทศวรรษที่ 1950 แนวคิดนี้ได้พัฒนามาโดยลำดับญี่ปุ่นเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาและนำแนวคิดนี้ไปใช้โดยเฉพาะที่เป็นเรื่องของวงจรคุณภาพ (Quality Circle) ซึ่งยึดหลักว่าทุกส่วนและทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือร่วมใจกันและมีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ปรากฏเป็นเครื่องมือที่เรียกว่าผังก้างปลา (Ishikawa/Fishbone diagram) ขึ้น

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

อย่างไรก็ดีหลักการใหญ่ๆ ของ TQM จะประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. บทบาทของผู้นำ (Leadership)

2. การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Consumer focus)

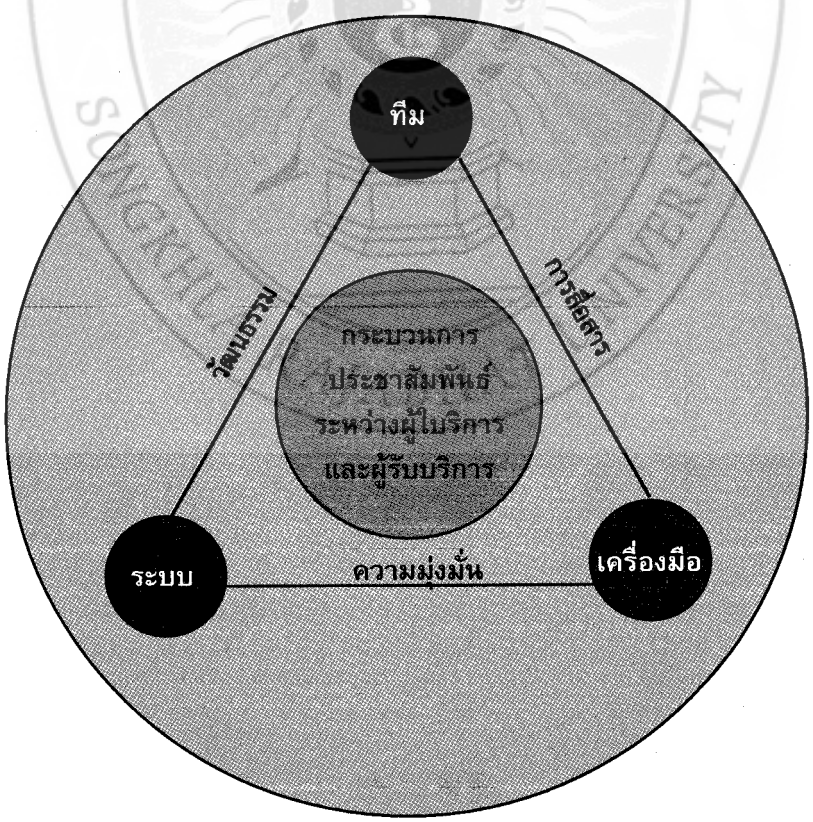
3. การมีส่วนร่วมของทุกคน (Employee involvement and empowerment)

4. การวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact-based decision making)

5. มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

รูปแบบแนวคิดของ TQM

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



ในภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM ได้แก่

1. วงกลมเล็ก 3 วง แทนทีมงาน ระบบงาน และเครื่องมือเพื่อการเทียบวัดคุณภาพของงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้งานมีคุณภาพ

2. ปัจจัยทั้ง 3 ในข้อ 1 ยังต้องอาศัยสิ่งสำคัญอีก 3 ประการ คือ

2.1 วัฒนธรรมในการทำงานที่เหมาะสมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (Culture)

2.2 ความมุ่งมั่นของทุกคนในองค์กร (Commitment)

2.3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างกัน (Communication)

3. ปัจจัยทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าวแล้วมุ่งให้เกิดผลสำคัญถึงความพอใจลูกค้าซึ่งได้แก่วงกลมตรงกลางอันเป็นผลของขบวนการปฏิบัติงานต่างๆในองค์กรซึ่งปรากฏเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ(Supplier-consumer chains)

4. วงกลมใหญ่หมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

วิถีคุณภาพอย่างไทย ๆ

จากองค์ประกอบในรูปแบบที่ได้นำมาเสนอเป็นตัวอย่างและจากแนวความคิดอื่นๆ เกี่ยวกับ TQM ดังกล่าว หากหันกลับมาดูวัฒนธรรมและพื้นฐานสังคมไทยแล้วก็พอจะกล่าวได้ว่าเรามีหลักคำสอนหรือธรรมะในพุทธศาสนาหรือธรรมะในพุทธศาสนาหลายประการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลได้ในทำนองเดียวกัน หากมีการเลือกเฟ้น และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

1. หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้การทำงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จได้กล่าวคือ

ก. *ฉันทะ* คือความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่น (commitment) ในงานที่ทำ

ข. *วิริยะ* คือความเพียร ประกอบกับความพอใจย่อมช่วยให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงให้งานได้มีคุณภาพยิ่งๆ ขึ้นไป (Continuous improvement)

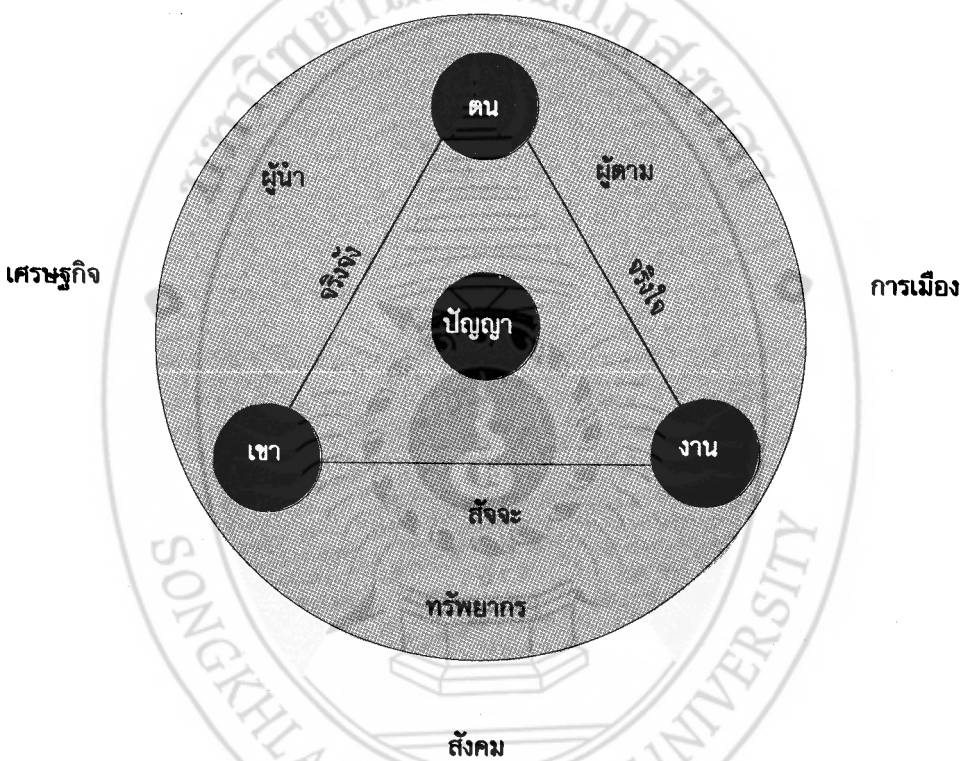
ค. *จิตตะ* คือความพอใจจดจ่อ ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงาน ไม่ทอดทิ้ง

ง. *วิมังสา* คือการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลในงานย่อมสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์และสามารถสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการได้ดีขึ้น

2. หลักอริยสัจจ์ ซึ่งเป็นหัวใจของคำสอนในพุทธศาสนา อาจกล่าวได้ว่าการทำงานให้มีคุณภาพเป็นที่พอใจของผู้รับบริการตามแนวทางของ TQM นั้นเป็นแนวทางการใช้ปัญญามาจัดการกับงาน ปัญญาที่ว่านี้ก็คือเรื่องของเหตุผลนั่นเอง สำหรับหลักอริยสัจจ์นี้นับว่าเป็นคำสอนในแนวทางของเหตุผลโดยตรง กล่าวคือให้แก้ปัญหาคือทุกข์โดยกำจัดเหตุแห่งทุกข์ กล่าวคือ ให้รู้จักตัวทุกข์คือตัวปัญหา และสาเหตุของปัญหาคือ สมุทัย และ เมื่อขจัดเหตุเสียได้โดยปฏิบัติไปตามทางที่ถูกต้องเหมาะสม (มรรค) ก็ย่อมบรรลุถึงความสิ้นไปของปัญหาหรือทุกข์ได้(นิโรธ)

3. **หลักปฏิจจสมุปปบาท** สอนถึงความเป็นเหตุปัจจัยของสรรพสิ่ง หรือความเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งต่างๆ นั่นเอง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและทำงานให้มีคุณภาพได้

หากจะนำแนวคิดจากธรรมะในพุทธศาสนามาจัดเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อใช้ในการจัดการงานให้มีคุณภาพขึ้นมาก็น่าจะเป็นไปได้ดังนี้



ตามรูปแบบข้างต้นในองค์กรหนึ่งองค์ประกอบที่จะมีผลต่อคุณภาพได้แก่

1. **คน** ซึ่งหมายถึงทั้งแต่ละบุคคล (Individual) และกลุ่มคน (Team) หรือคนอื่น หมายถึงบรรดาผู้ร่วมงาน ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม

2. **งาน** (Task) คือภารกิจของแต่ละคนในองค์กร

3. **ทรัพยากร** (Resources) ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

4. **สภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม** ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้น

คนนับเป็นตัวแปรสำคัญต่อการทำงานให้มีคุณภาพกล่าวคือถ้าแต่ละคน (ตน) มีสัจจะ มั่นคงในตน (Resolute) งานย่อมเป็นไปได้ด้วยดี ปฏิบัติงานด้วยความจริงจัง (Commitment) งานก็ย่อมมีคุณภาพและมีความจริงใจ (Sincere) ต่อผู้ร่วมงาน ทำให้มีทีมงานที่เหนียวแน่น ย่อมเป็นประกันต่อความสำเร็จของงานได้และเมื่อแต่ละคนได้ทำหน้าที่ของตนโดยถูกต้อง เช่น เมื่อเป็นผู้นำก็แสดงบทบาทของผู้นำให้เหมาะสม ทำนองเดียวกับผู้ตาม ก็ย่อมช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดีทั้งนี้มีหลักสำคัญที่ต้องยึดถือ คือ ปัญหาหรือเหตุผล มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์(วงกลมตรงกลาง) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่ยึดข้อมูลที่เป็นจริง มีการใช้เหตุผลในกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น มีการวางแผน (Plan) มีการปฏิบัติตามแผน (Do) มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Check) และมีการปรับปรุงงานอยู่เสมอ (Adjust) เป็นต้น

นั่นคือ หากทุกคนในองค์กรพยายามนำธรรมะมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เช่น อิทธิบาทสี่เป็นต้น มีสัจจะต่อตนเอง มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีจิตเมตตาปราถนาดีต่อกัน (รวมทั้งต่อบุคคลภายนอกที่มาใช้บริการ) หมั่นปรึกษาหารือกัน ไม่ถือดีเข้าหากัน ฟังความคิดเห็นของกันและกันมีการสื่อสาร (Commmunication) ที่เหมาะสมตั้งอยู่บนความจริงใจต่อกันไม่แยกพรรคแยกพวกทำให้เกิด Team งานที่เหนียวแน่น ต่างคนต่างมีความรับผิดชอบทำหน้าที่ของตนให้ดี มีทานคือการให้อภัยและให้น้ำใจต่อกัน เห็นตน คนอื่นและงานเป็นเนื้อเดียวกันรู้จักแบ่งปัน ไม่แก่งแย่งกัน นำเอาวัฒนธรรมอันดีงามเหล่านี้มาใช้เป็นวัฒนธรรมในการทำงาน (Work culture/ethics) อย่างจริงจังแล้วคุณภาพของงานย่อมเกิดขึ้นได้ทุกคน ก็ย่อมจะเกิดความพอใจโดยทั่วกันไม่ว่าผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร

สรุป

TQM เป็นแนวคิดสำหรับทำงานให้มีคุณภาพซึ่งพัฒนามาจากพื้นฐานวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชาวตะวันตกที่มีความแตกต่างไปจากชาวตะวันออกได้หันมามองดูตัวเอง หยิบยกเอาสิ่งดีงามที่เรามีอยู่มาปรับปรุงแก้ไขใช้ให้เกิดประโยชน์โดยตรง แทนการใช้สิ่งที่เรา *"นำเข้ามา"* ทั้งดุ้นน่าจะก่อให้เกิดผลดีอย่างถาวรและจริงจังยิ่งกว่า เพราะจริงๆ แล้วภูมิปัญญาของคนตะวันออกใช่ว่าจะด้อยกว่าของตะวันตกแต่อย่างใด เพราะในขณะที่เรากำลังหลงไหลตะวันตกอยู่นี้ชาวตะวันตกเองได้พากันแสวงหาสิ่งมค่าจากวัฒนธรรมตะวันออกของเราอยู่เป็นอันมากแม้ศาสนาต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ก็ล้วนแต่เป็นมรดกทางภูมิปัญญาของตะวันออกทั้งสิ้น