

ความเป็นผู้นำกับการบริหารระบบคุณภาพ

มลิวัดย์ นพวงศ์ ณ อยุธยา*

คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่ความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การพัฒนาคุณภาพไม่ใช่ทำให้ทุกคนทำงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด แต่เป็นการสร้างระบบที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงใจเพื่อช่วยลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด ความคิดเห็นที่ดีในการพัฒนาคุณภาพได้มาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน และการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจภาพรวมของทั้งระบบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีใจกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จึงมักมีคำถามว่า..ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริหารองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ **ความเป็นผู้นำ (Leadership)** ของผู้บริหารถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อมีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบคุณภาพขึ้นในองค์กร George & Weimerkirch (1997) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำจะเป็นกุญแจสำคัญไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หากกุญแจถูกเก็บไว้ในกระเป๋า ผู้บริหารก็เป็นการยากหรือไม่มีโอกาสที่องค์กรจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางคุณภาพ องค์กรอาจจะมีการใช้ระบบคุณภาพที่ดีและเหมาะสม มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของคุณภาพ และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์กร หรือแม้กระทั่งองค์กรจะได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 จากการดำเนินการบรรลุผลตามที

เขียนเอาไว้ในคู่มือเอกสาร หรือได้รับรางวัลและคำชมเชยจากผู้บริหาร/ผู้ให้บริการ แต่ถ้าองค์กรปราศจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องคุณภาพและมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ ก็เป็นการยากที่องค์กรจะมีคุณภาพอย่างสมบูรณ์และมีระบบการจัดการที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารระบบคุณภาพนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- รู้ว่าจะอะไรคือค่านิยม จุดยืน และบรรทัดฐานขององค์กร
- ทำอย่างไรจึงจะสื่อค่านิยมนั้นไปสู่ลูกค้า ผู้บริโภค พนักงาน ผู้สนับสนุน และกลุ่มอื่นๆ
- และทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพ

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leading the Transition)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรนั้น โดยมีการกิจหลัก 4 ประการดังนี้

1. แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ (Commit to Quality)

ผู้บริหารจะต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความมีคุณภาพ นอกเหนือจากการมอบหมายนโยบายและสนับสนุนในด้าน

* หัวหน้างานจัดหมวดหมู่และลงรายการ สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

ทรัพยากรและการเงินแล้ว ผู้บริหารบางท่านแสดงความมุ่งมั่น โดยการแสดงความสนใจอย่างจริงจังในการเข้าร่วมใน กระบวนการพัฒนาคุณภาพ เช่น เข้าร่วมรับการฝึกอบรมพร้อมกับบุคลากร การเป็นหนึ่งในคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบ หรือการเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุม/การทำงานของบุคลากร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารองค์กร

Jamie Houghton ผู้บริหารระดับสูง บริษัท Coming Co. ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่ได้รับรางวัล Malcom Baldrige Award ได้กล่าวถึง "ความเป็นผู้นำ" ว่าเป็นความโดดเด่นและขณะเดียวกันก็เป็นศิลปะที่โดดเด่น เขาให้แง่คิดที่น่าสนใจว่า

"เมื่อเราจับบทผู้นำนั้น เราต้องตัดสินใจและทำสิ่งเหล่านั้นให้ได้ แม้ว่าเราอาจจะไม่รู้เลยว่า ผลแห่งการตัดสินใจของเรา ณ ขณะนั้นจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดในเวลาต่อมา เราเป็นผู้นำ เป็นผู้นำทัพ ต้องอยู่แถวหน้า มีความสุขุมรอบคอบคอยสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนาไปสู่ความมีคุณภาพโดยรวมอยู่ตลอดเวลาหยุดไม่ได้เลยแม้วินาที" (George & Weimerskirch, 1997)

2. มีความเข้าใจในระบบและค่านิยมขององค์กร (Know Your Company's Systems and Values)

การเป็นผู้นำต้องรู้สถานการณ์ขององค์กร ต้องสร้างวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก นโยบาย และค่านิยมขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการศึกษาลูกค้าและคู่แข่ง องค์กรต้องประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของตนให้ได้จากนั้นจึงจะกำหนดได้ว่าควรจะยืนอยู่ตรงจุดไหนแล้วจึงกำหนดนโยบายและภารกิจที่จะช่วยให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ภารกิจนี้ต้องใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาช่วยในการศึกษาสถานการณ์ขององค์กร เป็นการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลที่ดีเชื่อถือได้ มิใช่การบริหารตามอำเภอใจหรือความรู้สึก

นอกจากนี้ยังเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องย้ำจุดยืนและถ่ายทอดนโยบายขององค์กรให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

8. มีส่วนร่วมในกระบวนการคุณภาพ (Participate in Your Company's Quality Processes)

ระบบการพัฒนาคุณภาพขององค์กรนั้น มีกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ของคุณภาพ การศึกษาความต้องการของลูกค้า การกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของสินค้าและบริการ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวไม่มากก็น้อย และคิดหากลยุทธ์ที่จะทำให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว

ผู้บริหารที่ดีย่อมรู้ว่า ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ฉะนั้น จึงจำเป็นจะต้องสร้างความเข้าใจอันดีกับลูกค้า ให้เป็นที่แน่ใจว่า สินค้าและบริการขององค์กรนั้น ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารจึงมีความรับผิดชอบหลักในการอุทิศเวลาในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับกลุ่มลูกค้า

4. รวมนโยบายและการจัดการคุณภาพเข้าเป็นหนึ่งเดียวกับระบบการจัดการองค์กร (Integrate Quality into the Company's Management Model)

เมื่อผู้บริหารมุ่งมั่นในหลักการพัฒนาคุณภาพ และใช้ระบบคุณภาพดังกล่าวจนเกิดผลสำเร็จได้ รับการยอมรับจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป เป็นการดีที่จะนำหลักการนั้นผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการทุกปี การจัดให้มีการตรวจติดตาม คุณภาพในการทำงานของพนักงาน ปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น

ค่านิยม / นิยามแห่งคุณภาพขององค์กร (Quality Values)

ในฐานะผู้บริหารองค์กรภาวะสำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือการกำหนดนโยบายและทิศทางคุณภาพขององค์กร และเป็นผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดนโยบายนั้นไปสู่บุคลากรทุกระดับให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

ปรัชญาขององค์กรคุณภาพยุคใหม่ได้เน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และเน้นการทำงานให้ถูกต้อง ณ วันนี้ และดียิ่งขึ้นในวันต่อไป เมื่อเป็นเช่นนี้ นโยบายและทิศทางคุณภาพขององค์กรจึงครอบคลุมสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการไปสู่ทิศทางดังกล่าว
- บุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนมากขึ้น
- มีความซื่อตรงต่อลูกค้า/ผู้ใช้/ผู้บริโภคนัก และผู้ประกอบการร่วม
- ตรงตามความต้องการของลูกค้า/ผู้ใช้/ผู้บริโภค
- คุณภาพต้องมาจากการเตรียมการป้องกันความผิดพลาด
- เตรียมการป้องกันปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
- ทำงานให้ถูกต้องในครั้งแรก
- มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารนโยบายคุณภาพ (Communicating Values)

ก่อนที่จะดำเนินการใช้ระบบคุณภาพใดๆ ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบาย และทิศทางให้บุคลากรทุกคนในองค์กร

ทราบและเข้าใจตรงกัน การใช้เทคนิคการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่ผู้บริหารอาจใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอดนโยบาย ซึ่งอาจใช้วิธีที่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุมบุคลากรประจำเดือน การเข้าร่วมในการประชุมของแต่ละแผนก เป็นต้น วิธีที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การเดินไปเยี่ยมและพูดคุยกับบุคลากรในแผนกต่างๆ หรือร่วมรับประทานอาหารกลางวันร่วมกับบุคลากรในห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น

นอกจากนี้ เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารนโยบายดังกล่าวให้แก่ผู้บริหาร/ผู้ใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการทบทวนและเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของผลผลิตและบริการ ผู้บริหารหรือทีมงานบริหารควรได้มีโอกาสออกไปพบปะพูดคุยกับกลุ่มผู้บริโภคหรือผู้ใช้ด้วยตนเอง เพื่อรับข้อร้องเรียนที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและบริการให้ตรงกับความต้องการ และยังเป็นการประชาสัมพันธ์กิจการขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจใช้ประโยชน์จากสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อวิทยุโทรทัศน์ในการรณรงค์ให้ผู้บริโภคทราบว่า องค์กรกำลังเข้าสู่ระบบคุณภาพ

การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ (Improving as a Leader)

การบริหารองค์กรแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญของ "ความเป็นผู้นำ" ของผู้บริหารในทุกระดับ เพราะถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดทิศทางและแผนขององค์กร ตลอดจนเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดดัชนีการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างสม่ำเสมอ

บริษัท FedEx Co. แห่งสหรัฐอเมริกาหนึ่งในบริษัทคุณภาพที่ได้รับรางวัล Malcom Baldrige

Awards ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรถึงคุณสมบัติของผู้นำขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. มีความกล้าหาญ
2. เป็นที่พึ่งพิงได้
3. มีความยืดหยุ่น
4. วางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ
6. เคารพและให้เกียรติในความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้อื่น

ส่วนบริษัท Corning Co. นั้น กำหนดคุณสมบัติที่ผู้บริหารต้องมี 10 ข้อ ดังนี้

1. เชื้อมันและดำเนินตามนโยบายของบริษัท
2. มีวิสัยทัศน์
3. เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์
4. กล้าเสี่ยง
5. มีความโปร่งใส
6. เป็นตัวกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง
7. ได้รับความเชื่อถือจากทุกคนในองค์กร
8. เป็นผู้ฟังที่ดี
9. สนับสนุนการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ
10. มีทัศนคติเชิงบวกและมีอารมณ์ขัน

และคุณสมบัติที่ผู้บริหาร ควรจะมีอีก 10 ข้อ ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในหลายๆ สาขา
2. มีความคิดในลักษณะเชิงสากล
3. มีความชำนาญในด้านการบริหารการเงินและการตลาด
4. เข้าใจและรู้วิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
5. มีความสามารถในการจัดซื้อส่งสัย/คลุ่มเครือข่าย
6. มีทักษะในการจัดการ
7. มีการดำเนินชีวิตที่ดี สุขภาพดี
8. อุทิศตนช่วยเหลือสังคม

9. เข้าร่วมในกิจกรรมธุรกิจภายนอกบริษัท

10. เข้าร่วมกิจกรรมที่มีใ้ธุรกิจ ภายนอกบริษัท (George & Weimerskirch, 1997, 24-25)

บทสรุป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวความคิดในการบริหารเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่า ผู้นำขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และการประเมินคุณภาพขององค์กรนั้น เน้นความพึงพอใจของผู้บริโภคสินค้า และบริการเป็นดัชนีสำคัญ จากแนวคิดใหม่นี้ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม โดยเป็นผลมาจากแรงผลักดัน และการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กร จากบทความดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจภาระหน้าที่ของท่านในการบริหารคุณภาพให้เกิดมีขึ้นในองค์กร ซึ่งขอสรุปเป็นประเด็นดังนี้

- ท่านในฐานะเป็นผู้บริหารองค์กร ต้องเป็นผู้นำในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ นอกเหนือจากท่านแล้วไม่มีใครทำได้ดีกว่า

- เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ท่านต้องมีภาพลักษณ์ของคุณภาพ มีความกระตือรือร้นในเรื่องคุณภาพ ไม่ว่าจะพูด คิด และทำ

- ท่านต้องทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้บริโภค/ผู้ใช้ เพราะ ณ เวลานี้ คำว่า คุณภาพ ถูกกำหนดโดยผู้คนจากกลุ่มนี้ ท่านต้องให้เวลาในการศึกษาและปรับปรุงให้ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นๆ จนเป็นที่พึงพอใจ

- ท่านต้องให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการ ท่านต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ท่านต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นทรัพยากรอันมีค่า

ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็น
โปรดอย่าลืมว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรถือเป็นดัชนีสำคัญ
ของการประเมินคุณภาพขององค์กรเช่นเดียวกัน

- ทำนบริหารงานโดยการศึกษาจากข้อมูลจริง ใช้ข้อมูลและสถิติในการตัดสินใจ
และวางแผน
- ทำนต้องมีแผนคุณภาพ ทั้งแผนระยะยาว และระยะสั้น มีการกำหนดภารกิจ
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- และท้ายที่สุด ทำนต้องรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศของการพัฒนาคุณภาพอย่าง
ต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

George, Stephen & Weimerskirch, Arnold. (1997) **Total Quality Management:
Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful
Companies.** 2nd.ed. New York: Wiley.