

## “ทำอะไร TQM จึงจะเป็นจริงในทางปฏิบัติ”

หลังจากได้อ่านเมลเรื่องการเชิญชวนประกวดการเขียนบทความเรื่อง “ทำอะไร TQM จึงจะเป็นจริงในทางปฏิบัติ” ทำให้อยากรู้ว่า TQM คืออะไร มีความหมายว่าอย่างไร และมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร เราเกี่ยวข้องกับ TQM ด้วยหรือ? มีคำถามมากมายตามมา จนทำให้อยากรู้เรื่องของ TQM และเป็นที่มาของบทความนี้

จากการค้นหาข้อมูลเรื่อง TQM จากอินเทอร์เน็ต ความหมายและการอธิบายโดยรวมจะคล้ายคลึงกัน ซึ่งทำให้เข้าใจเนื้อหาของ TQM ได้ในระดับหนึ่ง แต่จะขอยกเนื้อหาของดร. เวิร์ท ชาตวิศิษฐ์ มาใช้อธิบายในบทความนี้ เนื่องจากเห็นว่ามีความหมายชัดเจน กระชับ และอ่านเข้าใจง่าย

| T                                                            | Q | M |
|--------------------------------------------------------------|---|---|
| T = TOTAL (ทั้งหมดทุกคน/เบ็ดเสร็จ)                           |   |   |
| ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร (อาจรวมถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบด้วย) |   |   |
| Q = QUALITY (คุณภาพ)                                         |   |   |
| การทำได้ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง                  |   |   |
| M = MANAGEMENT (ฝ่ายบริหาร)                                  |   |   |
| ผู้บริหารระดับสูงยึดมั่นผูกพันอย่างแท้จริง                   |   |   |

| ความหมายของ                                                      | T | Q | M |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| คุณภาพ (QUALITY)                                                 |   |   |   |
| การทำได้ตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ                        |   |   |   |
| - ทำให้ลูกค้าพอใจ                                                |   |   |   |
| - ทำให้ลูกค้าสุขใจ                                               |   |   |   |
| - ทำให้มากกว่าที่ลูกค้าพอใจ เกินความคาดหวังของลูกค้า             |   |   |   |
| คุณภาพโดยรวม (TOTAL QUALITY)                                     |   |   |   |
| - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพิ่มระดับความพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น |   |   |   |
| ปรับปรุงเพื่อยอดขายขององค์กรในเวลาเดียวกันด้วย                   |   |   |   |

### การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TOTAL QUALITY MANAGEMENT:TQM)

-การบรรลุถึงคุณภาพโดยรวม ด้วยการที่ทุกคนในองค์กรยึดมั่นผูกพันและปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

## ความหมายของ TQM (องค์การมาตรฐานระหว่างประเทศตาม ISO / CD 8402-1)

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

### TQM มี หลักการที่สำคัญ 3 ประการ

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
2. การปรับปรุงกระบวนการ
3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

### วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน/ภายนอก
- เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
- เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
- เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของ TQM

คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิต ของพนักงานทุกคนดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

### ผลที่ได้รับจาก TQM ทำให้การดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น โดย

- สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น
- ของเสียเป็นศูนย์
- กำจัดของเสีย
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจมากขึ้น
- บริการหรือส่งของได้เร็วขึ้น
- ลดต้นทุนด้านการผลิต
- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

เนื้อหาของ TQM บางส่วนที่นำมาประกอบบทความนี้ ช่วยให้เข้าใจความหมาย หลักการ และ เหตุผล และทำให้เริ่มคิดว่า ทำอย่างไร TQM จึงจะเป็นจริงในทางปฏิบัติ

ในมุมมองของผู้เขียน คิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกที่จะทำให้ TQM เกิดขึ้นได้จริงในองค์กร ได้ก็ตาม รวมถึงแลนด์ แอนด์ เข้าส์ ก็คือ พนักงานทุกคนควรมีความรู้ ความเข้าใจใน TQM และตระหนักถึง ความสำคัญของ TQM โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่บริษัทกำหนดเป็นเป้าหมายไว้ เพื่อให้พนักงานทุกคน ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน และสามารถปฏิบัติจนเสมือนเป็นเรื่องที่ อยู่ในจิตใจได้สำนึกของตนเอง โดยบริษัทจะต้องรณรงค์และทำเรื่องนี้อย่างมุ่งมั่น ต่อเนื่อง และจริงจัง โดยขอ เสนอแนะวิธีการดังนี้

1. บริษัทกำหนดให้ปี 2554 เป็น **"TQM Year : Professional Working"** ถือเป็น โครงการของบริษัทที่จะต้องรณรงค์ตลอดปี โดยจะมีการจัดอบรมเรื่อง TQM ให้กับพนักงานทุกคน เป็นแค่การอบรมสั้นๆ ที่จบภายใน 1 วัน มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึง TQM เบื้องต้น โดยผู้บริหารระดับสูงช่วยกันกำหนด ขอบเขตเนื้อหาให้ชัดเจน และเป็นผู้อบรมให้กับพนักงาน นอกจากนี้ บริษัทควร จะจัดกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับ TQM อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา การให้ ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง จริงจัง จะสามารถทำให้ TQM อยู่ในจิตสำนึกของ พนักงานได้ในที่สุด และเป็นไปได้จริง ขอยกตัวอย่างว่า ผู้เขียนเคยทำงานในบริษัท น้ำมันแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลากว่า 10 ปี ตลอดเวลาบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องของ ความปลอดภัยเป็นอย่างยิ่ง ทั้งความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การขนส่งน้ำมัน การ ดูแลคลังน้ำมัน ซึ่งเรื่องเหล่านี้อาจจะใกล้ตัวเรา ตลอดจนเรื่องที่ใกล้ตัวเข้ามาอีกนิด เช่น การปฏิบัติตัวที่ถูกต้องของลูกค้าและตัวเราเองขณะเติมน้ำมัน เป็นต้นว่า การห้ามสูบ บุหรี่และใช้โทรศัพท์ และการดับเครื่องยนต์ จนมาถึงเรื่องของตัวเราเองในการดำรงชีวิต ประจำวัน เช่น การขับรถอย่างปลอดภัย อุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งทำ ให้บาดเจ็บจนต้องมีการหยุดงานเกิดขึ้นจะถือเป็น Lost Time Injury การทำงานโดยไม่ เกิดอุบัติเหตุนับเป็นเป้าหมายหนึ่งในการทำงานร่วมกัน เช่น จะต้องทำให้ได้ติดต่อกัน 10 ล้านชั่วโมง และเมื่อเกิด อุบัติเหตุซึ่งทำให้ต้องเกิดการหยุดงาน ระยะเวลาของการ ทำงานโดยไม่เกิดอุบัติเหตุก็ต้องเริ่มนับจากศูนย์ใหม่ ตัวผู้เขียนได้เข้าอบรมการขับรถ อย่างปลอดภัยของบริษัท และทำให้จนถึงปัจจุบันนี้ จะคอยระวังอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการขับรถโดยเป็นไปอย่างไม่รู้ตัว เช่น จะไม่ขับรถตามรถที่บรรทุกสิ่งของที่อาจหลุด ร่วงลงมาได้ เพราะมีภาพจำจากการอบรมที่เห็นภาพอุบัติเหตุจริงซึ่งคนขับรถถูกแทงเหล็ก ที่หลุดมาจากรถคันหน้าเสียบเข้าที่กลางหน้าอก และเวลาถอยรถในบ้านก็จะไล่คุณแม่ซึ่ง หวังดีคอยโบกมืออยู่หลังรถขณะจะเข้าจอดในบ้าน ให้ออกไปจากบริเวณหลังรถ เพราะมี

เหตุการณ์ตัวอย่างจากการอบรมที่สามี่ขับรถถอยชนภรรยาที่ช่วยโบกรถอยู่ด้านหลัง เนื่องจากเข้าเกียร์ผิด เพราะเพิ่งเปลี่ยนจากการขับรถเกียร์ธรรมดา มาเป็นเกียร์อัตโนมัติ อุบัติเหตุต่างๆ เหล่านี้ บางทีเราก็มองข้าม และคิดว่าไม่น่าเกิดขึ้นได้ หรือมีโอกาสน้อย แต่ถ้าเราไม่ประมาท และมีจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา โอกาสในการเกิด อุบัติเหตุต่างๆ ก็ลดลงไป หรือ ดีที่สุด ก็คือ ไม่เกิดขึ้นเลย ตัวอย่างในเรื่องนี้ เป็นสิ่งที่ ผู้เขียนอยากยกให้เห็นว่า หาก องค์กรมีความตั้งใจจริงในเรื่องของ TQM และลงมือ ปฏิบัติจริง อย่างต่อเนื่องแล้ว TQM จะสามารถอยู่ในใจของพนักงานได้อย่างแน่นอน

2. **บริษัทกำหนดเป้าหมาย TQM ที่ชัดเจนให้กับพนักงาน ซึ่งสิ่งที่ผู้เขียนเห็นว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญต่อองค์กร และเป็นทิศทางให้พนักงานดำเนินงานไปในทางเดียวกันได้ ก็คือ “การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน/ภายนอก”** โดยลูกค้าภายในก็คือผู้ที่พนักงานต้องติดต่อประสานงานด้วยภายในองค์กร ทั้งผู้ร่วมงานในแผนก และต่างแผนก ส่วนลูกค้าภายนอกหมายถึงผู้ที่พนักงานต้องติดต่อประสานงานด้วยภายนอกองค์กร ซึ่งอาจจะบุคคล หน่วยงานราชการ สื่อมวลชน บริษัทเอกชน บริษัทคู่ค้า ผู้รับเหมา และอื่นๆ รวมไปถึงลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าของเรา นั่นก็คือ บ้านแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ ซึ่งหากในการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนนึกถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว เชื่อได้เลยว่าผลงานในแต่ละส่วนความรับผิดชอบของพนักงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งในที่สุดก็จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมขององค์กรนั่นเอง
3. **ผู้บริหารในแต่ละส่วนงานขององค์กร ควรจะช่วยพนักงานได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการการทำงานในส่วนนั้นๆ เพื่อให้ได้คุณภาพงานที่ดีขึ้น** โดยผู้บริหารควรจะให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และเปิดใจรับฟัง พร้อมให้โอกาสพนักงานคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และแสดงความสามารถ โดยผู้บริหารสามารถช่วยให้คำแนะนำได้ และอาจกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานกันในปีแล้วปฏิบัติจริง และประเมินผลกันในปีต่อไป ซึ่งผู้บริหารและพนักงานสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาที่พบ สิ่งที่ยังต้องแก้ไข เพื่อการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และควรทำอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องไปทุกปี โดยมีการวางแผนการทำงานในระยะสั้น และระยะยาวได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะทั้ง 3 ข้อของผู้เขียนนั้น ผู้เขียนได้นำหลักการของ TQM 3 ประการที่ว่า คนในองค์กรมีส่วนร่วม การปรับปรุงกระบวนการ และการมุ่งเน้นที่คุณภาพ มาเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาความคิด หากพนักงานไม่เข้าใจพื้นฐานของ TQM ก็จะไม่เกิดทัศนคติที่ดีต่อ TQM และจะไม่มีจิตใต้สำนึกในเรื่อง TQM อย่างแน่นอน และหากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของ TQM ไม่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนางานนั้นๆ ก็คงไม่เกิดขึ้น บุคลากรก็ไม่พัฒนา งานก็ไม่พัฒนา แล้วองค์กรจะพัฒนาได้อย่างไร เมื่อองค์กรไม่พัฒนา ก็คงไม่มีวันเป็นองค์กรที่มีคุณภาพได้

เมื่อพนักงานทุกคนเข้าใจ T Q M และพนักงานในแต่ละส่วนงานความรับผิดชอบมีกระบวนการปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดขององค์กร ผู้เขียนเชื่อว่า ปัญหาต่างๆ ที่เราเคยได้ยินบ่อยๆ เช่น ทำไมบ้านไม่เสร็จทันเวลา ทำไมลูกค้า complain เยอะ ทำอย่างไรบริการหลังการขายจะตรงใจลูกค้ามากขึ้น ก็คงจะมีวิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้ ซึ่งจริงๆ แล้วเชื่อว่า แต่ละส่วนงานคงจะพยายามพัฒนางาน และปรับปรุงงานในส่วนของตัวเองอยู่แล้ว แต่หากบริษัทกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม และเป็นเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้พนักงานทุกคนมุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ “การสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้าภายใน/ภายนอก” เป็นจุดแรก แล้วแต่ละส่วนงานพัฒนางานในรายละเอียดของตัวเอง มีการจัดอบรม การจัดกิจกรรม การสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในส่วนงานนั้นๆ เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ และทำเช่นนี้ทุกส่วนงานทั้งบริษัท อย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเชื่อว่าการทำงานของทั้งองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุดท้ายนี้ ต้องขอขอบคุณทางฝ่าย QC ที่ได้จัดการประกวดการเขียนบทความ “ทำอย่างไร TQM จึงจะเป็นจริงในทางปฏิบัติ” ในครั้งนี้ขึ้น เพราะทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องของ TQM (พร้อมกับความอยากเป็นเจ้าของ I-Phone สักเครื่อง) ซึ่งทำให้ค้นหาเรื่องราวของ TQM มาอ่าน และเข้าใจแล้วว่า TQM ไม่ได้เป็นเรื่องของฝ่าย QC เท่านั้น อย่างที่ตัวเองเข้าใจผิดมาตลอด แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรควร จะเข้าใจในพื้นฐาน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในส่วนของคุณรับผิดชอบของตัวเอง และของฝ่ายได้เป็นอย่างดี เพื่อคุณภาพงานที่ดีขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจทุกรูปแบบในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม นี่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเล็กๆ ที่อาจจะยังมองไม่เห็น TQM จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรแลนด์ แอนด์ เฮาส์ อย่างไร แต่อย่างน้อยการที่มีจุดเริ่มต้น ก็เป็นสัญญาณที่ดีว่า จะมีการเดินทางเกิดขึ้น อยู่ที่ว่าเราทุกคนในองค์กรแลนด์ แอนด์ เฮาส์ ทั้งผู้บริหาร พนักงาน จะร่วมกันฝ่าฟันปัญหา มีความอดทน และมุ่งมั่นจริงจังที่จะเดินทางไปให้ถึงจุดหมายได้หรือไม่

จรัญญา ประยูรวงศ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร

+++++