

การประยุกต์หลักการบริหารคุณภาพ

ของ ดร.เดมมิ่ง

4 ประการ

เพื่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของ

ก้องเกียรติ วีระฮาสุกุล

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

TNI

ด้วย การสร้างระบบในรูปแบบนี้ ทำให้คณาจารย์สามารถทำสิ่งที่อยากทำได้มากขึ้น โดยเสนอในสิ่งที่สอดคล้องกับทิศทางของสถาบันฯ และเราก็สามารถดำเนินงานหลักทั้ง 5 ด้านได้ครบถ้วนมากขึ้น เนื่องจากการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรมากขึ้นนั่นเอง เมื่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นแม่ข่ายในการนำเสนอแผนดำเนินงาน ดังนั้น โอกาสที่จะนำไปปฏิบัติก็มีมากขึ้น ผู้เขียนจึงขอสรุปหลักการพัฒนาระบบไว้ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย ให้ชัดเจน
2. สร้างกลไกในการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้รับผิดชอบ
3. ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นแม่ข่ายในการเขียนแผนดำเนินงาน เพื่อให้คณะทำงานเกิด Commitment ในแผนงาน ส่วนผู้บริหารเป็นผู้เสนอเฉพาะโครงการสำคัญที่ต้องทำ
4. พิจารณาแผนงานและงบประมาณร่วมกัน
5. ใช้ที่ประชุมติดตามงานและเป็นที่ให้คำแนะนำ เพื่อให้โครงการ/กิจกรรม ประสบความสำเร็จ

6. ใช้ที่ประชุมเป็นที่สอนภาวะผู้นำ ผู้นำต้องรักษาคำพูด ต้องทำได้ตามที่เขียน ต้องสร้างบรรยากาศให้คณะทำงานรู้สึกว่าคุณค่าการทำงานใดไม่ทำงานจะรู้สึกออายใจต่อคณะทำงานอื่นที่ทำงานได้ตามแผน

7. ใช้ที่ประชุมเป็นที่ระดมความคิดเพื่อสร้างบรรยากาศช่วยเหลือกันทำงาน ช่วยกันคิดชวนกันทำงาน ร่วมกันปรับปรุง พัฒนาระบบให้ดีขึ้น

ข้อ 6 Institute training and retraining on the job จัดให้มีหน่วยงานฝึกอบรมและทำการอบรมซ้ำในงานที่ทำ

ดร.เดมมิ่ง กล่าวว่า ไม่มีใครมีเวลาพอสำหรับการเรียนรู้ เนื่องจากความรู้มีมากจนเรียนกันไม่หมดและคาดหวังให้ทุกคนต้องทำการเรียนรู้ตลอดเวลา การเข้ารับการฝึกอบรมจะช่วยร่นระยะเวลาการเรียนรู้และลดความสูญเสียที่เกิดจากการขาดความรู้ ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมจำเป็นต้องค้นหาผู้ที่ต้องพัฒนาโดยการวัดความเก่งและทักษะในงานของเขาด้วยหลักสถิติและในการฝึกอบรมต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้อบรมเสมอ อย่าสอนงานกันเอง ซึ่งอาจเกิดการเรียนรู้แบบผิดๆ ได้และต้องติดตามผลการฝึกอบรมโดยการจดบันทึกผลลัพธ์ของงาน หลังจาก

ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วและต้องกระตุ้นให้เกิดการค้นคว้าด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

สำหรับที่ TNI หน่วยงานฝึกอบรมจะเป็นฝ่าย HR เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งจะเน้นฝึกอบรมในความรู้พื้นฐาน แต่จะใช้กิจกรรม KM ในการพัฒนาทักษะการทำงานและพัฒนาความรู้ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ใช้การฝึกอบรมจากภายนอกเพื่อพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใช้การทำวิจัยและบริการวิชาการเป็นการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ และในอนาคตจะทำการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปพัฒนาระบบการเรียนการสอนต่อไป เพื่อให้พัฒนานักศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการ Monozukuri ของสถาบันฯ และยังสามารถนำไปใช้พัฒนาความรู้ ความสามารถของคณาจารย์ใหม่ในอนาคต ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นผลมาจากการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นแผนการอบรมกิจกรรม KM การผลักดันงานวิจัยและบริการวิชาการ ตลอดจนนำความรู้ที่เพิ่มขึ้นมาปรับปรุงการเรียนการสอน ระบบงานต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นมาจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอด เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเปลี่ยนไป

ข้อ 7 Teach and institute leader-ship จงสอนและจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบต่อการสร้างภาวะผู้นำ

ดร.เดมมิ่งให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำ นำคนให้ปฏิบัติตามได้จะเป็นวิธีการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพให้ดำรงคงอยู่ได้อย่างแท้จริง ซึ่ง ดร.เดมมิ่ง ไม่เชื่อว่าการรณรงค์ หรือการใช้สิ่งล่อใจให้พนักงานทำการปรับปรุงคุณภาพจะทำได้ อย่างยั่งยืน เนื่องจากพนักงานกระทำเพราะหวังสิ่งล่อใจ หรือตื่นตัวเพราะสิ่งเร้า ซึ่งเมื่อนานวันเข้า ความรู้สึกอยากทำสิ่งนั้นก็จืดจางลง จึงส่งผลให้การปรับปรุงคุณภาพนั้นยุติลง แต่หากใช้ภาวะผู้นำในการนำคนให้ปฏิบัติตาม สอนและแนะนำ ติดตาม กำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิดจนพนักงานมีความรู้ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติจนเป็นนิสัย ซึ่งวิธีการนี้เท่านั้นที่จะทำให้รักษามาตรฐานของการปรับปรุงคุณภาพได้ตลอดไป

สำหรับ TNI หน่วยงานที่แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรโดยตรงยังไม่ชัดเจน แต่แฝงอยู่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ ดูแลกำกับ ติดตามจรรยาบรรณคณาจารย์และกำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณาจารย์ให้สอดคล้องกับทิศทางของ

สถาบันฯ แต่ในส่วนการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรจะใช้วิธีการให้ผู้บริหารเป็นผู้กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีและใช้ที่ประชุมคณะเป็นที่ยอมรับภาวะผู้นำให้กับคณาจารย์ โดยในส่วคณะบริหารธุรกิจได้วางแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้ คือ

1. เริ่มต้นที่วัฒนธรรมการทำงานก่อน โดยกำหนดกติกาของพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ พฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับ โดยพยายามยึดแนวทางของ ดร.เดมมิ่งที่ได้พูดถึงเรื่องภาวะผู้นำควรมีพฤติกรรม ดังนี้

- ผู้นำไม่ควรพอใจต่อการแก้ไขปัญหาที่กำลังดำเนินอยู่ แต่ควรลุกออกไปหาปัญหาใหม่ๆ เพื่อแก้ไข
- ผู้นำต้องสร้างความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพกับพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

- ผู้นำไม่ใช่ผู้ตรวจสอบ จับผิด แต่มีหน้าที่ทำให้แน่ใจว่าคนและส่วนต่างๆ ทั้งหมด ทำงานเข้ากันได้ดี
 - ผู้นำต้องเข้าใจความสามารถ ระดับความเชี่ยวชาญของพนักงานและพิจารณาให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับพนักงาน
 - ผู้นำไม่กล่าวคำพูดคุกคาม ชมเชย หรืออ่อนวอน แต่ต้องตั้งใจให้พนักงานทำการปรับปรุงด้วยความเต็มใจ
- ทีมงานต้องยึดมั่นในกติกาที่กำหนดขึ้น หากมีใครหลังลืมต้องคอยย้ำเตือนเสมอ
 - ทีมงานปฏิบัติต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมปกติ
 - ทุกครั้งที่มีปัญหา ต้องนำกติกามาพิจารณาปรับปรุงใหม่ในที่ประชุมคณะจะไม่มีการเล่นนอกห้องประชุมเป็นอันขาด

อ่าน ต่อฉบับหน้า

ตัวอย่าง กติกาการทำงานที่ตกลงกัน

พฤติกรรมที่ยอมรับได้	พฤติกรรมที่ไม่ยอมรับ
การนำเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาในที่ประชุม แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับความคิดก่อนหน้า ถือว่าเป็นเรื่องปกติ ทุกคนมีสิทธินำเสนอความคิดเห็นของตนได้	การไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและไม่พูดเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม แต่กลับไปพูดนอกห้องประชุมถือว่าไม่ถูกต้อง
เมื่อเกิดปัญหา ต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งคณะกรรมการ	เมื่อเกิดปัญหา การโยนความผิดไปยังผู้ที่เสนอความคิดเห็นเป็นหลัก ถือว่าไม่ถูกต้อง เนื่องจากคนที่ไม่ออกความคิดเห็นในที่ประชุมถือว่าเห็นด้วยกับผู้เสนอ เมื่อเกิดผิดพลาดจึงต้องร่วมรับผิดชอบ
ทีมงานต้องมี Commitment ในงานและต้องแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามในการหาหนทางที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	พฤติกรรมที่แสดงถึงการไม่มี Commitment คือ <ul style="list-style-type: none"> ● รับปาก แต่ไม่ทำ ● การแฉ่งว่าทำไม่ได้ เมื่อถึงกำหนดส่งงานแล้ว ● การแฉ่งถึงการติดขัด เกิดอุปสรรค เมื่อถึงวันกำหนดส่งงาน ● เปลี่ยนใจไม่ทำภายหลัง โดยการอ้างสาเหตุไม่มีใครมาช่วยขจัดอุปสรรค โดยที่ตนเองยังไม่มีการเรียกประชุมเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นทางการ ● ทำงานแบบขอไปที โดยไม่คำนึงถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ต้องรับงานมาทำต่อ
การร้องเรียนปัญหาจะต้องทำเป็นขั้นตอน โดยแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทราบก่อน แล้วรายงานขึ้นไปตามลำดับชั้น	การร้องเรียนปัญหา ต้องไม่รายงานข้ามหัวไปยังผู้บริหารระดับสูงโดยตรง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่ทราบปัญหา เป็นต้น
ต้องไม่จับผิดกัน แต่ทุกคนมีหน้าที่ระวังความผิดพลาดของกันและกัน ต้องคอยย้ำเตือนซึ่งกันและกัน	จับผิด หรือสอดส่องในเรื่องไม่ดี แล้วนำไปนินทาลับหลัง
ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน แต่คนที่ไม่มีความสามารถต้องมาเป็นผู้ช่วยเพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่เหมาะสมกับงานนี้ในอนาคต	ไม่ยอมรับพฤติกรรม ไม่ยอมรับงาน โดยอ้างว่าทำงานไม่เป็น ไม่มีความรู้ในงานนั้น



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

เปิดรับสมัคร ปริญญาตรี (หลักสูตรเกียบไอ) ภาคพิเศษพิเศษ!

สำหรับผู้ทำงาน (เทียบโอนประสบการณ์ได้อีก 7 หน่วยกิต)

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

เวลาเรียน วันศุกร์ (เย็น) และเสาร์-อาทิตย์ (เปิดเรียน พฤศจิกายน 2553)

เพิ่มโอกาสทางการศึกษา
สำหรับพู่จบ ปวส. ทุกสาขา
เพียง 30 คนเท่านั้น

รับสมัครตั้งแต่บัดนี้ - ตุลาคม 2553

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ติดต่อ

โทร. 0-2763-2601-6, 0-2763-2715, 081-692-8001

E-mail : admission@tni.ac.th www.tni.ac.th