

การประยุกต์หลักการบริหารคุณภาพ

ของ ดร.เดนมิ่ง

4 ประการ

เพื่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของ

ก๊อบเกียรติ วีระฮาภา
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น



ข้อ อากบก็แล้ว

ข้อ 8 Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company. จงขจัดความกลัวออกจากหัวใจของพนักงาน เพื่อให้การทำงานดีขึ้น องค์กรก็จะดีขึ้น

ดร.เดนมิ่ง มองว่าสิ่งที่สร้างความกลัวโดยส่วนใหญ่ เกิดจากการตั้งเป้าหมายที่เป็นตัวเลข แต่สำหรับ TNI ซึ่งเป็นสถาบันฯ ที่เพิ่งก่อตั้งใหม่ ทรัพยากรต่างๆ ก็มีจำกัด ดังนั้น สิ่งที่สร้างความกลัวที่จะมีผลให้คนไม่ทำงาน โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการต้องรับผิดชอบงานที่ไม่เคยทำ และยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน ทำให้มีความไม่แน่ใจว่า สิ่งที่ทำจะสำเร็จหรือไม่ และความไม่แน่ใจว่าจะขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้หรือไม่ เนื่องจากทุกคนยังใหม่กันหมด ทำให้ยังไม่ค่อยรู้จักนิสัยกันดีพอ ดังนั้นสิ่งที่สถาบันฯ พยายามขจัดความกลัวเหล่านั้นออกไป โดยใช้วิธีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงขึ้นมาเป็นประธานคณะกรรมการต่างๆ และหลายครั้งท่านอธิการฯ ก็รับหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการเสียเอง จึงทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น แต่ความกลัวเรื่องความร่วมมือของทีมงาน สถาบันฯ แก่โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาอาจารย์ขึ้นมา และใน 1 ปี จะมีการรวมบุคลากรทั้งหมดมารับการพัฒนาพร้อมกัน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งเก่า/ใหม่ มาทำความรู้จักกันให้มากขึ้น ทำให้ความลำบากใจในการขอความร่วมมือในการทำงานถูกขจัดให้ลดน้อยลงไป

ข้อ 9 Break down barriers between departments. Optimize the team efforts towards the aims and purposes of the company. จงทำลายกำแพงที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นระหว่างหน่วยงานออกไปให้หมดสิ้น เพื่อสร้างทีมที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในปีการศึกษา 2552 คณะกรรมการประกันคุณภาพสถาบันฯ ได้จัดการประชุม KM เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 9 องค์กรประกอบ โดยทยอยทำที่ละองค์กรประกอบและทำการเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายงานต่างๆ ให้มาปรึกษาหารือกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนเองก็ได้เข้าร่วมประชุม KM ด้วยทำให้พบข้อสังเกต ดังนี้ คือ

1. ฝ่ายต่างๆ ให้ความร่วมมือ อยู่ในเกณฑ์ดี ต่างจากที่ได้รับรู้มาว่า “ไม่ให้ความร่วมมือ”

2. การไม่ให้ความร่วมมือในอดีตเกิดจาก

- **ยังมีคำถามในใจของผู้ถูกขอความร่วมมือ** ซึ่งมักจะเป็นความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่กระทำนั้นจะก่อให้เกิดปัญหา หรือความซ้ำซ้อนของการทำงานในอนาคตหรือไม่ เมื่อไม่ชัดเจน จึงยังไม่เริ่มต้นทำตามที่ตกลงกับผู้ขอความร่วมมือ ผู้ขอความร่วมมือ หลังจากได้ตกลงกับผู้ถูกขอความร่วมมือแล้ว ก็มักไม่ติดตามว่าติดตามประการใดบ้าง แต่คาดหวังว่า เมื่อถึงเวลาที่ตกลงกัน ผู้ถูกขอความร่วมมือต้องส่งงานมาให้ แต่เมื่อไม่ได้ ก็เกิดความรู้สึกผิดใจกันโดยง่ายตาย

- **เกิดพฤติกรรมผู้ขอความร่วมมือไม่ได้ติดตาม** เนื่องจากเชื่อว่าถ้ามีปัญหาก็คงสอบถามกลับมาเอง ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกขอความร่วมมือก็ไม่สอบถามกลับ ดังนั้น จึงทำให้งานที่ตกลงกันไม่มีความคืบหน้า

- **กรณีมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายที่ต้องทำงานเชื่อมโยงกัน** **ไปมา** ก็ขาดผู้ประสานงานทุกฝ่าย ทำให้งานต่างๆ ไม่มีความคืบหน้า โดยแต่ละฝ่ายต่างก็มีเหตุผลของการติดขัดที่มาจากฝ่ายอื่นไม่สนับสนุน

สำหรับปัญหาเหล่านี้ทั้งหมดล้วนเกิดจากปัญหาการสื่อสารกันไม่เพียงพอ ซึ่งหากจัดให้มีโอกาสหันหน้ามาคุยกัน หลายปัญหาก็แก้ได้โดยง่าย ผู้เขียนจึงอยากขอเชิญชวนให้ทุกฝ่ายลองใช้วิธีการเปิดประชุมทุกครั้งที่มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าหากคุยกันมากพอ การทำงานต้องก้าวหน้ามากกว่าแต่ก่อนแน่นอน

ข้อ 10 Eliminate slogans, exhortations, and targets for the workforce asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force. จงเลิกใช้สโลแกน การตักเตือนและการกำหนดเป้าหมายกับพนักงาน เพื่อมุ่งสู่การไม่ผลิตของเสียและการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบมีปัญหา จนเป็นสาเหตุของการตกต่ำของทั้งคุณภาพและผลผลิต และพนักงานก็จะพยายามใช้วิธีการบิดเบือน ปกปิดสิ่งที่ตนเองได้ทำลงไป

เพื่อให้สิ่งต่างๆ พ้นจากความรับผิดชอบของตนเอง

ดร.เดมมิ่ง กล่าวว่า การรณรงค์คุณค่าวิถี สโลแกนต่างๆ ที่ทำกัน เพื่อให้พนักงานตื่นตัวและหันมาร่วมมือกับองค์กร เป็นพฤติกรรมที่เหมือนกับไฟไหม้ฟาง เมื่อเวลาผ่านไป การรณรงค์ก็จะน้อยลงจนเลิกไป พร้อมๆ กับการเลิกปรับปรุงคุณภาพของพนักงานสำหรับ TNI โดยเฉพาะท่านอธิการฯ ไม่เคยจัดกิจกรรมรณรงค์ใดๆ ให้นุคลากรช่วยกันทำการประกันคุณภาพการศึกษาเลย แต่ท่านจะใช้วิธีการพูดในเวทีต่างๆ ที่มีโอกาสพบปะคณาจารย์ โดยท่านจะพูดให้ตระหนักเสมอว่า คณาจารย์ไม่ได้ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีงานวิจัย บริการวิชาการ กิจกรรมนักศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและงานประกันคุณภาพการศึกษา ก็เป็นหนึ่งในความรับผิดชอบของคณาจารย์ทุกท่านด้วย เมื่อผู้บริหารระดับสูงไม่เลิกเน้นย้ำให้นุคลากรตระหนักในการทำการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ตรงกับที่ ดร.เดมมิ่ง กล่าวไว้ว่า **การปรับปรุงคุณภาพ ต้องเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพ ให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่ต้องทำ**

ข้อ 11 Eliminate numerical quotas for the work force and numerical goals for people in management. Substitute leadership. จงกำจัดการควบคุมมาตรฐานการทำงานโดยใช้วิธีการกำหนดโควต้า หรือการตั้งเป้าหมายที่เป็นตัวเลข แต่ให้ใช้ภาวะผู้นำควบคุมการทำงานแทน

ดร.เดมมิ่ง ได้กล่าวไว้ว่า **ระบบการตั้งเป้าหมายเป็นตัวเลขกับการลงโทษผู้ที่ทำไม่สำเร็จตามเป้าหมาย** เป็นตัวการสำคัญที่สร้างความกลัวให้กับพนักงาน ความกลัวเป็นตัวกระตุ้นที่จะทำให้พนักงานปกปิด บิดเบือน ข้อมูล ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาผิดพลาดและอาจนำไปสู่การสร้างความเสียหายให้กับบริษัท **แม้แต่ระบบการแข่งขัน ที่มีการจัดลำดับความเก่ง พร้อมๆ กับการให้รางวัลเป็น**

รายบุคคล ก็เป็นส่วนหนึ่งของการทำลายบรรยากาศการปรับปรุงคุณภาพได้ พฤติกรรมเช่นนี้ นำไปสู่การแตกสลายของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากระบบทุกระบบในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นหากมีใครต้องการเป็นที่ 1 ก็สามารถสร้างความเก่งที่สุดได้ 2 แนวทางคือ ทำตนเองให้เก่งที่สุด หรือทำให้ทุกคนแย่งที่สุด เพื่อที่จะทำให้เราเก่งสุดและสำหรับผู้ที่ได้รับความผิดหวังก็จะค่อยๆ เลิกเรียนรู้อะไรและถอยห่างออกไป ซึ่งดร.เดมมิ่ง ได้เสนอแนวคิดในการควบคุมการทำงานดังนี้ คือ **“ให้ความรู้กับพนักงาน โดยเฉพาะความรู้ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ส่งเสริมให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานการฝึกอบรมเป็นแหล่งความรู้และอบรมซ้ำเมื่อจำเป็น และทำให้บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวประคับประคองสิ่งเหล่านี้ไว้”**

สำหรับ TNI มองว่า การตั้งเป้าหมาย ไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดี การตั้งเป้าหมาย ทำให้ทุกฝ่ายมองไปในทิศทางเดียวกัน แต่สิ่งที่ไม่ดีคือ การลงโทษเมื่อทำไม่ได้ตามเป้าหมาย กับการจัดลำดับความเก่งที่ดูเหมือนเชิดชูคนเก่ง เพื่อหวังว่าคนไม่เก่งจะได้เอาเยี่ยงอย่างบ้าง แต่ในความเป็นจริงคนไม่เก่งมีมากกว่า ดังนั้น การจัดลำดับความเก่งก็เหมือนกับประจานคนไม่เก่ง ซึ่งทำให้คนส่วนใหญ่ ท้อแท้ ผิดหวังได้ ดังนั้น TNI จึงไม่ได้มีการนำคะแนนจากผู้ตรวจประเมินมาผูกกับการประเมินผลงานประจำปี และก็ไม่ได้มีการจัดลำดับความเก่งของแต่ละคณะด้วย เมื่อทุกคนทำได้ตามเป้าหมาย แม้จะได้คะแนนไม่เท่ากันก็ถือว่าเก่งทุกคน ท่านอธิการฯ ก็พอใจและเข้าใจว่า ทุกคนต่างก็มีปัจจัยภายในที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงไม่ควรนำคะแนนมาเปรียบเทียบกัน

อ่าน ต่อฉบับหน้า



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学

TNI สร้างนวัตกรรม ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

TNI กำลังเปิดรับสมัครนักศึกษา
ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท
ปีการศึกษา 2554 ตั้งแต่วันนี้ถึงสิ้นปี

สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ มุ่งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สนองความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย
เขียนพร้อมด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย มุ่งเน้นการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ

● หลักสูตรปริญญาตรี [มีทุนเรียน...ฟรี...ตลอด 4 ปี]

รับสมัครด้วย (1) ระบบสองวงจรและวิทยุการศึกษา 60 ทุน (2) ระบบบริหาร (GAT/PAT + GPAX) (3) ระบบไอเอ็มซีขั้นกลาง II และ (4) ระบบไอเอ็มซีขั้นสูง (GAT/PAT + GPAX+O-NET)

- คณะวิศวกรรมศาสตร์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมยานยนต์ (AE), สาขาวิศวกรรมการผลิต (PE), สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (CE)
- คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), สาขาเทคโนโลยีมีเดีย (MT), สาขาบริหารสารสนเทศทางธุรกิจ (BT)
- คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (IM), สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (BJ)

● หลักสูตรปริญญาตรีเทียบโอน ภาคปดัตริยวันธรรมดา ภาคพิเศษเรียนวันเสาร์ - อาทิตย์

● หลักสูตรปริญญาโท...NEW MBA สร้างนักบริหาร Japanese Style...[มีทุนวิจัยสำหรับปริญญาโท]

- หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM)
- หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร (EEM)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมและสมัครออนไลน์ได้ทาง www.tni.ac.th

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ

10250 โทร.0-2763-2600 โทรสาร.0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th Website: www.tni.ac.th

Website:

www.tni.ac.th