

วิธชาภูมิ

ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณงค์
ผู้อำนวยการ อ.ส.ก.

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ความเดิมตอนที่แล้วในประเด็นเรื่อง "กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ" หรือ Quality Control Circle (QCC) นั้นทั้งทำไว้ว่า ...มาถึงหลักการบริหารจัดการแนวทางที่สอง คือ การสั่งการจากบนลงล่าง เพื่อสรรสร้างให้เกิดการตอบสนองจากล่างขึ้นบน หรือ Top-Down to create bottom-up

การบริหารตามแนวทางที่สองนี้ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือบรรดาลูกที่ทั้งหลายจะต้อง "สั่ง" และ "สอน" ไปพร้อมๆ กัน โดยเล่นบทหัวหน้า พี่เลี้ยงและผู้ฝึกสอนนักกีฬา

ไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามเอาใจใส่ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและลูกที่ทั้งหลายอย่างมากครับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้น

แต่เมื่อลูกน้อง หรือพนักงานเริ่มคุ้นเคยมี "ปีกกล้า ขาแข็ง" แล้วการทำงานจะสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานจะสนุกเพลิดเพลินกับการแก้ไขปัญหาหน้างานต่างๆ อย่างต่อเนื่องครับ

ลองนึกภาพนักกีฬาเก่งๆ ทั้งหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกนักกีฬาอาชีพในสนามการแข่งขัน ทุกคนจะเล่นโดยอิสระไม่ต้องมีพี่เลี้ยงหรือโค้ชมาคอยจ้ำจี้จ้ำไชทุกอย่างก้าว

แต่กว่าจะเป็นอย่างนั้นได้ ครูผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง หรือโค้ช จะต้องสอนแล้วสอนเล่า ฝึกแล้วฝึกเล่า จนติดเป็นนิสัยและทำได้เองเป็นธรรมชาติ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือ QCC ที่เป็น "ของแท้" อยู่ยั่งยืนยังได้ยาวนานก็เช่นเดียวกันครับ ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่หมายเลข 1 ขององค์กร ลงมาจนถึงระดับหัวหน้างาน ต้องพุ่มพักดูแลกันอย่างเต็มที่

และต้องมี "ศรัทธา" หรือความเชื่อในการพัฒนาคนโดยค่อยเป็นค่อยไป

ถึงเรียกว่า Top-Down to Create Bottom-Up ใจล่ะครับ น่าเสียดายว่า QCC ของแท้ในโลกนี้ทั้งที่ญี่ปุ่นต้นตำรับชาติอื่นๆ ที่ทำเลียนแบบและในประเทศไทยเราเองนั้น แทบจะหาไม่ได้เลยครับ

มีแต่ QC ตามไปคูแท้ QC นายสั่งมา QC ตามมทกรรม หรือ QC ป่าที่เสียละมากเลยละครับ

การนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือ QCC ไปใช้ในองค์กรใดๆ ให้ถูกต้องถึงต้องเริ่มการอบรมจากผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วไล่ลงมาตามลำดับจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้ลงมือทำ

ที่จะได้ผลดีมากๆ ก็คือ ใช้วิทยากรภายนอกอบรมผู้บริหารระดับสูง แล้วให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นวิทยากร สอนไล่ระดับกันลงมา

เพราะหน้าที่ของผู้บริหาร หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา คือ การต้องพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มาสืบทอดงานของตนเองให้ได้อยู่แล้ว

ถ้าทำอย่างนี้ได้ QCC ก็จะมียั่งยืน ไม่มีคำถามแปลกๆ ว่าทำนอกเวลางาน หรือในเวลางานดี? หากทำนอกเวลางานต้องจ่ายค่าล่วงเวลาไหม? หัวหน้าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนจะทำยังไงดี ฯลฯ

ผมยังใจชื้นนะครับว่า ได้มีโอกาสพบกลุ่ม QCC จากบริษัทในประเทศไทย ที่มีผู้บริหารระดับสูงดูแลเอาใจใส่ จนถึงขั้นชนะเลิศระดับโลกและไปเสนอผลงานที่ญี่ปุ่น ได้รับคำชมเชยจากผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นที่เป็นต้นตำรับอย่างมากมาย

กลุ่มที่ว่ามีผู้แทนไปเสนอผลงานสองคน คนหนึ่งเป็นระดับหัวหน้างาน อีกคนเป็นรองกรรมการผู้จัดการ

ตอนที่เสนอนั้นยังใช้แผ่นใสกันอยู่ครับ ก็หลายปีมาแล้วละครับ คนพูด คือ หัวหน้างาน คนวางแผนใส คือ รองกรรมการผู้จัดการครับ

พอเสนอเสร็จ คนฟังตบมือเกรียวกราว เพราะเป็นเรื่องที่ทำได้ตามขั้นตอนการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลอย่างดี มีประสิทธิผลสูงทีเดียว

อาจารย์ญี่ปุ่นคนหนึ่งยกมือถามว่า บริษัทของคุณมีการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QCC อย่างไร?

รองกรรมการผู้จัดการตอบว่า ขออนุญาตพูดแทน เพราะภาษาอังกฤษของหัวหน้างานยังไม่คล่องแคล่วนัก ในบริษัทของเรานั้น เวลาทำงานผมเป็นผู้บังคับบัญชา เขาเป็นลูกน้องที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งผม

แต่เวลาทำกิจกรรม QCC เห็นใหม่ครับว่าเขาเป็นคนสั่ง ให้ผมวางแผนใสแผ่นต่อไปเอาแผ่นเดิมออก... พูดย่างๆ ก็คือ การทำกิจกรรมนั้น พนักงานผู้ทำคือพระเอก ที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ช่วยสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

นี่แหละครับ บทเรียนจากบริษัทในประเทศไทยที่ทำ QCC ได้อย่างต่อเนื่องยาวนานและยังนำเสนอว่าบริษัทนี้ต่อมาได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA จากสถาบันเพิ่มผลผลิตเป็นบริษัทแรกของประเทศไทยครับไม่ยาก หากเขาจริงและเข้าใจครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า

อ่าน ต่อฉบับหน้า