

องค์กรสำหรับสหประชาชาติใหม่ ว่ากันว่าเป็น "องค์กรแห่งคุณภาพ" (Quality Organization) ซึ่งจะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

องค์กรในสหประชาชาติยุค 2000 ที่ใกล้จะถึงนี้ จะต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

เรื่องนี้ นักวิชาการได้ส่งสัญญาณเตือนไว้มาตลอดยุคของการเกษตร และภาคอุตสาหกรรมของไทยแล้ว เพราะปี 2000 เป็นปีแห่งการเริ่มต้นการค้าภายใต้กติกาใหม่ ทั่วโลกประเทศทั่วโลกที่ทำการค้าขายกันจะต้องปฏิบัติตามพันธกรณีหรือข้อตกลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) หรือการเปิดเสรีภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) ซึ่งภาคเกษตรและภาคอุตสาหกรรมจำนวนมากยังไม่เข้าใจในผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างตามกติกาสหประชาชาติได้ตกลงไว้กับนานาประเทศแล้ว

ปัญหาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรต่างๆ (โดยเฉพาะองค์กรที่ทำการค้าขายระหว่างประเทศ) จะทำการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้ทันการณ์ได้อย่างไรบ้าง

ในงานประชุมสัมมนาในระดับโลกเรื่องคุณภาพระหว่างประเทศที่จัดขึ้นที่กรุงเทพฯ (IQC'99 Bangkok : International Quality Conference 1999) เมื่อวันที่ 8-10 ธันวาคม 2542 ที่โรงแรมไนท์ริเวนนี้ มีปรากฏการณ์ด้านคุณภาพ และ TQM (Total Quality Management) ระดับโลกมาในลักษณะงานและบทความทางวิชาการมากมาย

องค์กรในสหประชาชาติใหม่



กลยุทธ์สู่พลัดภาพ

หนึ่งในปรมาจารย์ชื่อดังคือ ดร.เลนนาท แซนด์โฮล์ม (Dr. Lennart Sandholm) ได้บรรยายในหัวข้อ "Quality Leadership" โดยกล่าวถึง "องค์กรคุณภาพ" ที่ถือว่าเป็น "แชมป์อันดับคุณภาพ" (Recognized Champions in Quality) ไว้อย่างน่าพิศมัย

คุณลักษณะที่สำคัญของ "องค์กรแห่งคุณภาพ" สำหรับองค์กรในสหประชาชาติใหม่ พอสรุปได้ดังนี้

ประการแรก คือ การปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก
งานที่ทำการหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรจะมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อ "ความต้องการของลูกค้า" เป็นหลัก องค์กรจึงต้องรู้ถึงความต้องการที่ชัดเจน และความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้า เพื่อจะได้ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ตรงตามพอใจให้แก่ลูกค้าได้ และจะต้องมุ่งเน้นในการปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าอีกขั้นต่อไป ที่ต้องเริ่มการสำรวจตอบสนองของความต้องการของ "ลูกค้าภายใน" หรือพนักงานในองค์กรด้วยตัวเองด้วย

ประการที่สอง คือ การวัดผลงานด้วยข้อมูลจริง
ถ้าการวัดผลงาน (ผลการปฏิบัติงาน) อาศัยข้อมูลตัวเลขที่เป็นจริง (Fact) องค์กรก็มีโอกาสที่จะปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ การใช้ความรู้ลึกหรือความเชื่อส่วนตัวเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม มักจะทำให้เกิดความเสียหายและผลร้ายต่างๆ มากกว่า

ประการที่สาม คือ การปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน
ผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results) จะเป็นตัววัดความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรม ความเหนียวแน่นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องยาวนาน อาจไม่มีความหมายใดๆ เลย หากไม่มีผลลัพธ์ที่วัดได้ปรากฏออกมา เช่น ลูกค้าพอใจมากขึ้นหรือไม่ ความสำเร็จมากขึ้นน้อยเพียงใด ของเสียลดลงกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

ประการที่สี่ คือ การมุ่งเน้นที่การกระทำ
ผลลัพธ์ของงานขึ้นอยู่กับ การกระทำ ไม่ใช่อยู่ที่ความเชื่อที่พูดโดยไม่

การลงมือทำ
ประการที่ห้า คือ การมีผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารมืออาชีพเท่านั้นที่จะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ถูกจัด ผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้ที่สามารถชี้แนะองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านคุณภาพและเป็นที่ประจักษ์แก่ลูกค้าได้ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างลึกซึ้ง และเป็นผู้ที่ติดตามเอาใจใส่ในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นด้วย

ประการที่หก คือ กิจกรรมด้านคุณภาพต้องแยกออกจากกระบวนการและบริหารงานบุคคล
ควรมีเป็นอิสระด้านคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับและผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์กรเท่านั้น

ประการที่เจ็ด คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมเรื่องคุณภาพ
การปรับปรุงองค์กรในปัจจุบันขององค์กรแห่งคุณภาพในสหประชาชาติใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทางด้าน "วัฒนธรรมขององค์กร" (Corporate Culture) ด้วย คือต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานทุกคน หรือกับการต้องมีทักษะความสามารถและความรู้ใหม่ๆ ด้วยคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย การฝึกอบรมในเรื่องของคุณภาพ

จึงต้องจัดทำอย่างทั่วถึงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ประการที่แปด คือ การมุ่งเน้นและยึดถืออย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
การสร้างผลลัพธ์ (สินค้าหรือบริการ) ที่มีคุณภาพและการมุ่งสู่องค์กรแห่งคุณภาพ จะต้องอาศัยการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยใจที่มุ่งมั่นและยึดอย่างต่อเนื่อง การทำงานด้วยวิธีการจับแพะชนแกะหรือการอุปถัมภ์ประจบหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไว้ก่อน ไม่ีทางที่จะสร้างคุณภาพอย่างยั่งยืนได้เลย

ประการที่เก้า คือ การมองการณ์ไกล

การสร้างองค์กรแห่งคุณภาพต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีลักษณะของการมุ่งหวังผลสำเร็จในระยะยาวเท่านั้น การกระทำที่ีต้องการให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวสั้นๆ เพียงชั่วข้ามคืนจะไม่ทำให้เกิดคุณภาพที่ถาวร คุณภาพเป็นเรื่องของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเท่านั้น จึงอาจต้องอาศัยเวลาสามถึงห้าปีเป็นอย่างน้อย

ประการที่สิบ คือ การจัดการปัญหาหรือร้องเรียน
องค์กรส่วนใหญ่จะมีปัญหาเรื่องร้องเรียนหรือปัญหาต่างๆ ในเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการเสมอ ปัญหาเหล่านี้ อาจแฝงเร้นอยู่ในกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจน และจะแสดงออกมาในรูปของ "ความขัดข้องต่างๆ" ในกระบวนการ หรือ "ของเสีย" ซึ่งองค์กรส่วน

ใหญ่จะคุ้นเคยและมีกลไกเกิดขึ้นจนเหมือนกับไม่มีปัญหา การแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียนจึงต้องกำจัดที่ต้นตอหรือรากเหง้าที่เป็นสาเหตุให้หมดไป โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะเกิดผลสำเร็จด้านคุณภาพอย่างยั่งยืน

ประการที่สิบเอ็ด คือ การมุ่งเน้นที่การป้องกันล่วงหน้า

เมื่อองค์กรต้องการจะแทนสินค้าใหม่หรือให้บริการใหม่ๆ สู้ตลาดก็จะต้องพิจารณาออกแบบ ให้มีคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นและยึดถือคุณภาพที่ตรงรวมทั้งวัดคุณภาพกระบวนการผลิต บุคลากร การตรวจประเมิน เป็นต้น การสร้างคุณภาพอย่างได้ผลจึงต้องอาศัยมาตรการเชิงรุกด้วย "การป้องกันไว้ก่อน" เท่านั้น

ประการที่สิบสอง คือ การสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ

การทำงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่ต้องใช้กลายเวลานาน เพราะเป็นเรื่องที่ต้องปรับเปลี่ยนทั้งความเชื่อ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องของการต้องสร้าง "วัฒนธรรมแห่งคุณภาพ" ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ทั้งหมดที่กล่าวมาก็กล่าวมาแล้ว ส่วนเป็นองค์การแห่งคุณภาพขององค์กรที่จะอยู่รอดในสหประชาชาติ 2000 อันใกล้จะถึงนี้แล้ว

ที่สำคัญก็คือเราจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้เกิด "องค์กรแห่งคุณภาพ" ให้มากที่สุด อาจเป็นว่า "อย่าฆ่ามันแต่คิดแล้วค่อย" ก็แล้วกัน ฉบับหน้า ๒๒